



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení postupu získávání a výběru ředitelů poboček ve společnosti Geis CZ, s.r.o.

Evaluation of Recruitment and Selection Process of Branches' Directors in the Geis CZ, s.r.o.  
Company

Student:	Veronika Družkovská
Vedoucí bakalářské práce:	doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Družkovská**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208R037 Management**  
Téma: **Zhodnocení postupu získávání a výběru ředitelů poboček ve společnosti Geis CZ, s.r.o.**  
**Evaluation of Recruitment and Selection Process of Branches' Directors in the Geis CZ, s.r.o. Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  3. Charakteristika společnosti Geis CZ, s.r.o.
  4. Analýza současného postupu získávání a výběru ředitelů poboček
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: **21.11.2014**

Datum odevzdání: **07.05.2015**



  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně. Přílohy  
č. 1 a 2 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 6.5.2015

Teromila Omelouk  
jméno a příjmení studenta

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	6
2.1	Význam a pojem personální práce.....	6
2.1.1	Řízení lidských zdrojů.....	6
2.1.2	Proces zabezpečování lidských zdrojů.....	7
2.2	Proces plánování zaměstnanců.....	8
2.2.1	Analýza pracovního místa.....	8
2.2.2	Plánování lidských zdrojů.....	9
2.3	Získávání zaměstnanců.....	9
2.3.1	Proces získávání pracovníků.....	10
2.3.2	Vnitřní a vnější podmínky pro získávání zaměstnanců.....	16
2.3.3	Získávání zaměstnanců z vnitropodnikového trhu práce.....	17
2.3.4	Získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce.....	19
2.4	Výběr zaměstnanců.....	20
2.4.1	Proces výběru zaměstnanců.....	21
2.4.2	Kritéria výběru zaměstnanců.....	21
2.4.3	Metody výběru zaměstnanců.....	22
2.4.4	Závěrečná fáze výběru zaměstnanců.....	26
2.4.5	Klasifikace nákladů zabezpečování zaměstnanců.....	26
3	Charakteristika vybrané organizace.....	28
3.1	Historie společnosti Geis CZ, s. r. o. ....	28
3.2	Současný vývoj společnosti Geis CZ s. r. o. ....	28
3.2.1	Organizační struktura zaměstnanců.....	29
3.2.2	Personální práce v organizaci.....	29

4	Analýza současného postupu získávání a výběru ředitelů poboček ve vybrané organizaci.....	30
4.1	Proces získávání ředitelů poboček ve vybrané organizaci .....	30
4.2	Proces výběru ředitelů poboček ve vybrané organizaci .....	34
4.2.1	Metody výběru ředitelů poboček.....	34
4.2.2	Závěrečná fáze výběru ředitelů poboček.....	35
4.2.3	Náklady na proces získávání a výběru ředitelů poboček .....	35
4.3	Analýza dotazníkového šetření.....	37
4.3.1	Dotazníkové šetření.....	37
5	Návrhy a doporučení .....	50
	Závěr.....	53
	Seznam použité literatury .....	55
	Seznam zkratk .....	57
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Význam práce s lidskými zdroji v dnešní době neustále roste. Základním faktorem úspěchu každé organizace je získat kvalitní zaměstnance, udržet je a efektivně využít pro plnění vytýčených cílů. Organizace však s lidskými zdroji musí náležitě pracovat a rozvíjet jejich potenciál. Oblast, která se lidskými zdroji zabývá, je řízení lidských zdrojů nazýváno též human resources management (HRM). Jednou z podoblastí řízení lidských zdrojů je i získávání a výběr zaměstnanců, které se věnuje tato bakalářská práce.

Cílem bakalářské práce bude zhodnocení postupů v procesu získávání a výběru ředitelů poboček v logistické společnosti Geis CZ, s. r. o. Na základě studia odborné literatury a analýzy procesů a postupů, které organizace využívá, bude možno doporučit určité návrhy a opatření pro jejich zlepšení. Bakalářská práce se bude skládat ze dvou hlavních částí - teoretické a praktické.

První část práce se bude zaměřovat na teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců. Bude zde uvedeno, v čem spočívá personální práce nebo jak probíhá personální plánování spolu s analýzou pracovního místa. Následně budou obecně popsány kroky v procesu získávání zaměstnanců a výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Dále zde budou charakterizovány metody výběru zaměstnanců spolu s jejich kritérii. K pochopení této problematiky bude využito studium odborné literatury a internetových zdrojů.

Praktická část bude rozdělena do tří dílčích částí týkající se charakteristiky organizace, samotné analýzy současného stavu získávání a výběru ředitelů poboček a návrhů a doporučení.

První z těchto částí bude charakteristika organizace. Ta bude tvořena popisem historického a současného vývoje, rozбором organizační struktury a personální práce. Informace o firmě budou čerpány z internetových stránek [www.geis.cz](http://www.geis.cz) a z interních materiálů poskytnutých firemní personalistkou.

Následující část se bude zaměřovat na analýzu současného stavu postupu získávání a výběru ředitelů poboček. Nejprve bude přesně popsán celý proces získávání a výběru ředitelů poboček, tak jak v organizaci probíhá. Zvláštní pozornost bude také věnována nákladům, které společnosti vznikají v souvislosti s těmito procesy. Dále zde bude popsáno a vyhodnoceno dotazníkové šetření s odpověďmi respondentů a sestrojenými grafy pro lepší přehlednost. Ke každé otázce bude také uvedeno její vyhodnocení.

Závěrečná část bude obsahovat konkrétní návrhy a doporučení, které budou určeny pro zdokonalení firemních procesů a postupů získávání a výběru ředitelů poboček.

## 2 Teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců

Tato kapitola se zabývá přiblížením procesu výběru a získávání zaměstnanců. Je zde blíže popsán význam a pojem personální práce a proces zabezpečování zaměstnanců v rámci organizace. Kroky získávání zaměstnanců a metody, které jsou použity při výběru, jsou blíže specifikovány v této části.

### 2.1 Význam a pojem personální práce

Personální práce patří do oblasti řízení, která se věnuje pracovníkům. Pracovníky chápeme jako lidi, kteří pro organizaci vykonávají jakoukoliv práci a tím jí poskytují svůj pracovní potenciál. Jestliže chceme blíže specifikovat personální řízení, musíme zpřesnit jeho obsahovou charakteristiku, a co může označovat. Co se týče kontextu, tak personální řízení může mít i různý význam. Pojem personální řízení zahrnuje:

- *oblast řízení v systému řízení organizace,*
- *důraznější zaměření na činnost člověka v organizaci, které je zajišťováno odborníky - personálními specialisty (personálními útvary),*
- *součást náplně práce každého vedoucího pracovníka (Kociánová, 2010).*

Personální práci (personalistiku) Koubek (2007, s. 13) definuje jako tu „část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

#### 2.1.1 Řízení lidských zdrojů

V dnešní době se termín „personální řízení“ začíná nahrazovat termínem „řízení lidských zdrojů“ nebo „lidské zdroje“ a to v oblasti, které se týkají řízení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů se označuje jako logicky promyšlený a strategický přístup, který slouží k řízení lidí, jež jsou pro organizaci velice důležití a cenní. Tito lidé v ní pracují a individuálně i kolektivně se podílejí na dosažení stanovených cílů dané organizace (Armstrong, 2007).



### 2.1.2 Proces zabezpečování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů zahrnuje proces přijímání a výběru pracovníků. Každá organizace má své personální potřeby, které závisí na strategických cílech organizace. Je také důležité přihlížet například na očekávaný růst či pokles produkce, produktivity a očekávané organizační a racionalizační opatření, jakožto na kvantitativní požadavky související s plánem personálních kapacit. Mimo ně se organizace zaměřuje i na kvalitativní požadavky a to na kvalifikaci, schopnosti a dovednosti zaměstnanců.

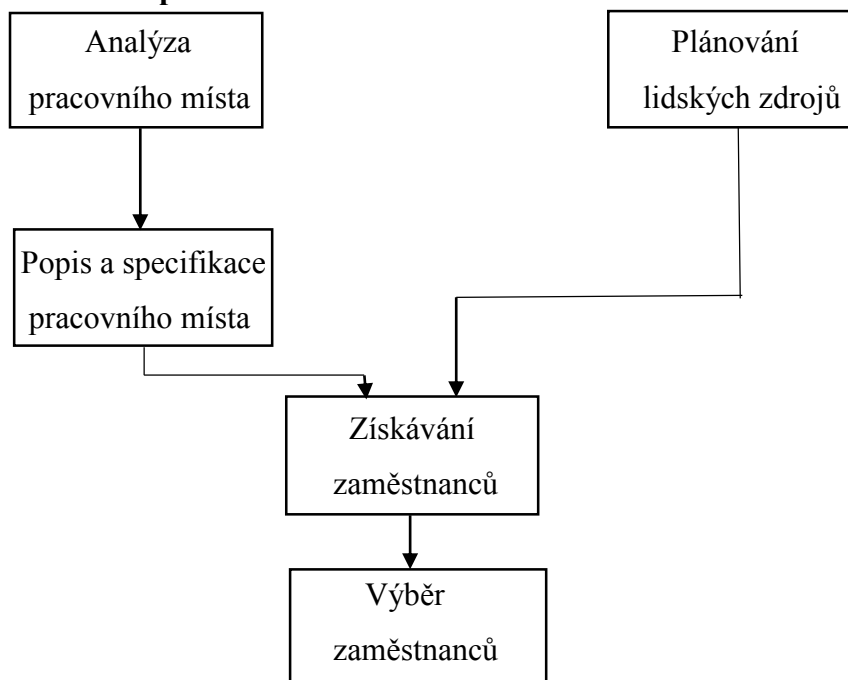
Každá organizace si klade za cíl vybrat s úměrnými náklady v požadovaném termínu takové pracovníky, aby splňovali nároky organizace. Úkolem organizace je, aby při získávání zaměstnanců rozpoznala a vyhledala vhodné pracovní zdroje. Dále, aby informovala ostatní o nabídce volných pracovních míst, jednala s uchazeči, získala přiměřené informace o uchazeči a zajistila správnou organizaci a administrativu. Tento proces nesmí být v rozporu s platnou právní legislativou a organizační strategií.

Úlohou zajišťování pracovníků je proces získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Existují čtyři hlediska, která tento proces zhodnocují. Mezi tato hlediska patří:

- a. hledisko odborné-* dodržení správného sledu jednotlivých postupů,
- b. hledisko ekonomické-* finanční stránka procesu získávání a výběru pracovníků,
- c. hledisko psychologické-* zaměření se na spokojenost lidí při daném procesu,
- d. hledisko organizační-* správná organizace uspořádání procesů a rozdělení činností a kompetencí u osob, které se těmito procesy zabývají (Bláha et al., 2013).

Následující Obr. 1 znázorňuje proces zabezpečování zaměstnanců. Tento proces se člení na analýzu pracovního místa, popis a specifikace pracovního místa a plánování lidských zdrojů a pokračuje získáváním a výběrem zaměstnanců.

**Obr. 1 - Proces zabezpečování zaměstnanců**



*Zdroj: BLÁHA, Jiří et al. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. s. 96. ISBN 978-80-266-0374- 0.*

## 2.2 Proces plánování zaměstnanců

Plánování můžeme definovat jako cílevědomou činnost, která patří mezi manažerské funkce. Tato činnost nám přibližuje budoucí cíle a relevantní prostředky, jichž chceme dosáhnout (Kociánová, 2010).

### 2.2.1 Analýza pracovního místa

O pracovním místě můžeme říci, že je to základní jednotka v organizaci, na kterou je umístěn jeden pracovník. Pracovní místo zahrnuje, jak pracovní úkony, tak i povinnosti a kompetence s nimi spojené. Zaměstnavatel tak může využívat schopnosti a motivaci pracovníků, aby provedli sjednanou práci, dosáhli požadovaného výkonu a realizovali strategické cíle podniku.

Analýza pracovního místa se zabývá zkoumáním a zaznamenáváním informací o pracovních místech a nárocích na zaměstnance na dané pracovní místo. Na základě všech těchto informací je pak blíže specifikováno pracovní místo v dokumentech, které jsou dále označovány jako popisy a upřesnění pracovních míst (Šikýř, 2012).

Koubek (2007, s. 71) popisuje analýzu pracovního místa jako „inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní

místa jiná.“ Při procesu analýzy se postupuje podle předepsaných kroků. Důležité je získání důvěry u zaměstnanců, aby se zabezpečila jejich spolupráce (Koubek, 2007).

Analýza pracovního místa probíhá za použití různých metod. Jako výchozí metoda se uvádí analýza dokumentů, která již byla zmíněna. Dále pak můžeme uvést metodu vlastního výkonu práce analytikem, metodu pozorování pracovníků při výkonu práce nebo dotazníky pro pracovníky a pracovní rozhovory. Čím více se zkombinují tyto metody, tím se lépe dosahuje požadované přesnosti a úplnosti popisu pracovních míst (Dvořáková, 2012).

### **2.2.2 Plánování lidských zdrojů**

Plánování můžeme definovat jako cílevědomou činnost, která patří mezi manažerské funkce. Tato činnost nám přibližuje budoucí cíle a relevantní prostředky, jichž chceme dosáhnout (Kociánová, 2010).

Konkrétně plánování lidských zdrojů (personální plánování, plánování pracovníků) jak charakterizuje Koubek (2007, s. 93) „slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“ Personálním plánem se dále předvídají a stanovují cíle, jak realizovat postupy v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas, na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí (Koubek, 2007).

## **2.3 Získávání zaměstnanců**

Získávání a pozdější výběr zaměstnanců jsou klíčovou personální činností, která zabezpečuje vstup kvalitních lidí do organizace (Kociánová, 2012).

Armstrong (2007) tvrdí, že proces získávání a výběru zaměstnanců si klade za cíl získat takové zaměstnance, aby odpovídali množství a kvalitě požadované podnikem s vynaložením minimálních nákladů. Armstrong tento proces rozdělil do tří fází:

- *definování požadavků,*
- *přilákání uchazečů,*
- *výběr uchazečů.*

Dvořáková (2012) dále zmiňuje tradiční filozofii získávání zaměstnanců, která má přilákat žadatele v co nejvyšším počtu. Organizace se snaží zaměřit na tvorbu kvalitního procesu výběru, a proto při stanovených nákladech na získávání je žádoucí, aby měla nižší poměr mezi počtem žadatelů a počtem pracovních míst, které nabízí. Toto může fungovat, pokud se zaměstnavatel rozhodne, že bude poskytovat reálný obraz nabízené práce a požadavky na kandidáta. Uchazeč si potom srovná své pracovní přednosti a očekávání s realitou. Je proto důležité, aby zaměstnavatel uveřejňoval spolehlivé, správné a jasné předpoklady na pracovníka a snažil se znázornit kulturu uvnitř společnosti. Společnost si tím dopomůže k vytvoření kvalitní základny pro fungující pracovní vztah, který má lepší stabilizaci a motivuje pracovníky k vyššímu výkonu (Dvořáková, 2012).

### **2.3.1 Proces získávání pracovníků**

V tomto procesu proti sobě stojí dvě strany. První stranou je organizace, která se potřebuje danou pracovní sílu a druhou stranou jsou potenciální uchazeči nebo také lidé pracující v podniku. V dnešní době existuje již dokonale metodologicky propracovaný průběh získávání pracovníků, kterým by se měly organizace řídit. Koubek (2007, s. 131) upozorňuje na to, že „předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které jsou součástí personálního plánování.“

Kroky vlastního procesu získávání zaměstnanců se člení na:

#### **a) Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Musí probíhat s určitým předstihem, aby bylo možné identifikovat potřebu dodatečných pracovníků. Určuje se z plánů organizace, a to jak z momentální, tak i z operativní potřeby. Personální pracovníci spolupracují s liniovými manažery, aby mohli určit odhady potřeby profesně kvalifikačních pracovníků na základě plánů výroby, technického rozvoje nebo investic (Koubek, 2007).

#### **b) Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Jak již bylo zmíněno, tak popis pracovního místa vychází z analýzy pracovního místa, která se snaží poskytnout prvotní informace o dané práci na daném místě, o podmínkách na daném místě, o postavení místa hierarchii organizace atd. Nejdůležitější je vystižení rysů

pracovního místa z jeho popisu a specifikace, jež umožní potenciálním uchazečům zareagovat či nikoliv na danou nabídku zaměstnání (Kociánová, 2012).

### **c) Zvážení alternativ**

V dnešní době moderního řízení lidských zdrojů se klade velký důraz na neustálé snižování nákladů práce a hospodárnost pracovních sil. Je nutné zvážit proces získávání pracovníků z hlediska dalších možností, jimiž jsou například: zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiná pracovní místa a odstranění nepotřebných úkolů, pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti nebo pomocí externího dodavatele a práce vyžadující plný úvazek (Koubek, 2007).

### **d) Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců**

V tomto kroku jak zdůrazňuje Koubek (2007, s. 133) se musíme rozhodnout „jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě.“ Body popisu pracovního místa, které nesmíme opomenout jsou:

- *název pracovního místa,*
- *místo výkonu práce,*
- *seznamy úkolů a činností práce,*
- *pracovní podmínky spojené s pracovním prostředím a platovými podmínkami.*
- *možnost vzdělávání a výcviku při výkonu dané práce.*

U specifikací pracovního místa se klade důraz na různé nároky na pracovníka: Těmito požadavky jsou osobnostní charakteristiky, pracovní zkušenosti, dovednosti a schopnosti nebo vzdělání či kvalifikace. Tyto uvedené požadavky se dají rozdělit na další podskupiny a to na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.

#### **e) Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**

Při identifikaci potenciálních zdrojů uchazečů se rozhodujeme, zda budeme moci při získávání pracovníků obsadit volné místo z vnitřních zdrojů nebo se zaměříme na vnější zdroje pracovních sil anebo budeme tyto zdroje kombinovat. Podle našeho rozhodnutí na jaké zdroje se zaměříme, musíme volit i vhodné metody získávání pracovníků či dokumenty požadované od uchazečů, ale i metody výběru (Koubek, 2007).

#### **f) Volba metod získávání pracovníků**

Šikýř (2012) konstatuje, že metody získávání pracovníků jsou specifickým postupem, kdy oslovujeme a lákáme potenciální uchazeče o zaměstnání. Určení vhodné metody závisí na různých okolnostech a to zejména o jaké pracovní místo jde, koho oslovujeme, zda vnitřní nebo vnější zdroje, jaké máme požadavky a podmínky na volné pracovní místo, jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce, jakou pověst máme jako zaměstnavatel, anebo kolik peněz a času máme k dispozici.

Metody získávání zaměstnanců, kterých se dá využít je celá řada, a proto můžeme uvést jedny z nejpoužívanějších:

- *uchazeči se nabízejí sami,*
- *inzerce ve sdělovacích prostředcích (internet- webové stránky zaměstnavatele),*
- *vývěsky v organizaci nebo mimo ni,*
- *inzerce v tisku, televizi či v rozhlasu,*
- *spolupráce s personálními agenturami, úřady práce a školami,*
- *veletrhy pracovních příležitostí,*
- *doporučení současného pracovníka organizace*
- *přímé oslovení vyhlédnutého jedince (Šikýř, 2012).*

#### **g) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Tento krok je velice důležitý vzhledem k tomu, že může ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru. Závisí do značné míry na něm, jak obsáhlé, hodnověrné a obsazovanému místu příslušné informace organizace o kandidátovi získá. Požadované dokumenty od uchazečů o zaměstnání neméně závisí na povaze obsazovaného pracovního místa, protože jiné dokumenty vyžadujeme od uchazeče o místo specialisty nebo manažera a jiné od uchazeče o nekvalifikovanou dělnickou práci. Běžně se požadují dokumenty jako osobní

dotazník pro uchazeče o zaměstnání, životopis, kopie vysvědčení, diplomů a certifikátů, pracovní posudky a reference a průvodní dopis neboli žádost o zaměstnání. V následující části jsou blíže popsány dokumenty, které patří mezi nejpoužívanější:

- *dotazník,*
- *životopis, a to buď to*
  - Volný
  - Polostrukturovaný
  - Strukturovaný
- *doklad o vzdělávání,*
- *reference.*

### **Dotazník**

Používání dotazníku se stává velmi oblíbeným pravidlem, jak získat informace o uchazeči. Organizace v zahraničí, ale stále častěji i u nás si navrhují nebo nechávají navrhovat vlastní dotazník přímo na míru. Dotazníky se dělí do dvou základních forem, jimiž jsou jednoduchý dotazník (umožňuje uvádět jenom holá fakta) a otevřený dotazník (dává možnost uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, upoutat postojem či vyjádřit se k některým otázkám) (Koubek, 2011).

### **Životopis**

Životopis od uchazeče o zaměstnání lze zařadit zpravidla mezi nejpoužívanější a nejžádanější dokumenty při získávání zaměstnanců. Abychom mohli posoudit a charakterizovat, zdali je uchazeč způsobilý vykonávat danou práci, musíme identifikovat údaje, které životopis obsahuje. Rozlišujeme 3 základní typy životopisů.

Prvním typem je životopis volný. Má obvykle podobu chronologického popisu života. Uchazeč v něm líčí jeho způsobilost pro dané pracovní místo, poukazuje na své přednosti a vůbec pozitivní rysy, ale přitom nechce dát najevo některé skutečnosti, které by mohly svědčit proti němu. Obsah a struktura je ponechána pouze na uchazeči.

Dalším typem životopisů je životopis polostrukturovaný. Při tomto druhu životopisu se nepřijde o výhody poskytované organizaci volným životopisem a přitom si usnadní práce se získáváním porovnatelných informací o každém uchazeči jednotlivě. Tento životopis opět

poskytuje údaje o uchazečově způsobilosti pro danou práci. Většinou se tyto údaje týkají praxe a vzdělání. Uchazeč je zhruba informován, co by v něm mělo být uvedeno.

Posledním druhem je strukturovaný životopis. Můžeme ho označit také jako životopisný dotazník. Poskytuje organizaci víceméně podobné nebo stejné informace jako již zmíněný dotazník pro uchazeče. Zaměstnavatel často očekává, že uchazeč seřadí životopisné údaje chronologicky do logicky uspořádaných celků a to například základní osobní údaje, údaje o dosaženém vzdělání, údaje o získané praxi, údaje o znalostech a dovednostech. U tohoto typu životopisu dostane uchazeč detailní instrukce, co a v jakém pořadí má být uvedeno.

### **Doklad o vzdělání a praxi**

Doklad o vzdělání a praxi požaduje zaměstnavatel v případě, že to žádá dané pracovní místo. Zejména se jedná o doklady o vzdělání požadované pracovním místem a o praxi v oboru nebo příbuzném oboru. Uchazeče však můžeme dále požádat, aby nám předložil i jiné doklady. To nám poskytne přehled jeho ostatních znalostí, zkušeností a dovedností, které poslouží k posudku jeho pracovní využitelnosti.

### **Reference**

Hodnocení (posudky) dostává uchazeč z minulého zaměstnání z okolí osob, které uchazeče znají. Posudky nemusí být také považovány za důvěryhodný zdroj informací o zaměstnanci. Můžou se vyskytnout zkreslené informace o tom, jak moc chce zaměstnavatel zaměstnanci uškodit nebo neuškodit nebo jestli se mu chce odvděčit za odchod nebo jak naléhavě se ho chce zbavit.

### **Průvodní dopis**

V průvodním dopise uchazeč vysvětluje, proč ho dané pracovní místo zajímá. U nás tento způsob informací o uchazečích využívají zejména zahraniční společnosti. Je to ovšem vhodný materiál pro zvážení uchazečovy osobnosti a vyjadřovacích schopností (Koubek, 2011).

### **h) Formulace nabídky zaměstnání**

Nejběžnějším a nejdůležitějším prostředkem pro zahájení komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálním uchazečem o zaměstnání během obsazování volných pracovních míst je nabídka zaměstnání. Ta musí být srozumitelně formulovaná, aby mohla splnit účel pro získání zaměstnanců. Nabízené pracovní místo obvykle formulujeme pomocí



vytvořeného popisu a specifikace volného pracovního místa, jež zahrnuje informace o volném pracovním místě (název, úkoly, povinnosti, odpovědnosti, pravomoci apod.) a informace o požadavcích volného pracovního místa na zaměstnance (oborná praxe, dosažené vzdělání, znalosti a dovednosti).

#### **i) Uveřejnění nabídky zaměstnání**

Uveřejnění formulované nabídky zaměstnání musí být v souladu se stanovenou metodou získávání zaměstnanců. Ty můžeme získat z vnitřních zdrojů při uveřejnění na místní vývěsce, intranetu, nástěnce či úřední desce, předáním vhodnému kandidátovi v organizaci, anebo nabídku rozešleme pomocí elektronické pošty. Pokud chceme zaměstnance z vnějších zdrojů, tak nabídku zaměstnání zveřejníme na internetu, v tisku, televizi apod. (Šikýř, 2012).

#### **j) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

Organizace shromažďuje dokumenty v období, kdy uveřejňuje nabídku a ukončením období, které slouží k tomu, aby uchazeči mohli zareagovat a přichystat si požadované dokumenty a také k tomu aby bylo volné místo zaplněno včas. V tomto období se koná detailnější sdělování informací uchazečům, od kterých dále získáváme potřebné dokumenty a informace.

Tento krok může mít dopad na celý proces získávání, protože jednání se zájemci o práci nám napoví, zda se z těchto zájemců nakonec stanou skuteční uchazeči. Zaměstnavatel si nesmí svým chováním popudit vhodné zájemce, ale naopak by jím měl vyjít vstříc a být jim nápomocen například u vyplňování dotazníku nebo u zpracování strukturovaného životopisu (Koubek, 2007).

#### **k) Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací**

Obsahem této části předvýběru uchazečů je rozbor jejich přiložených dokumentů. Přiložené materiály se totiž snaží odhalit užší skupinu kandidátů, abychom je mohli pozvat k výběrovému pohovoru. Analýza jejich materiálů nám napoví, zda je uchazeč vhodný pro vykonávání dané práce, zda zapadne do kolektivu pracovníků a organizace, jaká je uchazečova pracovní motivace a jak velký je jeho zájem o nabízenou práci (Dvořáková, 2012).

## **I) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám**

Sestavení seznamu uchazečů, je posledním krokem v procesu získávání zaměstnanců. Potřebné množství uchazečů připadajících na jedno obsazované pracovní místo se může lišit a to v závislosti na počtech velmi vhodných uchazečů, na povaze pracovní pozice nebo na zvyklostech organizace. Ideální počet uchazečů není přesně stanoven, ale existuje hranice pěti až deseti uchazečů, která příliš nezatěžuje rozpočet organizace a pracovníky konající výběr. Pokud chceme obsadit místa vedoucích funkcí či míst vysoce kvalifikovaných specialistů, mělo by se k výběrovému řízení přizvat více uchazečů.

Konečný seznam je uspořádán zásadně abecedně, protože při předvýběru se uchazeči třídí pouze do skupin bez stanovení jejich pořadí. Tvorba pořadí se také nedoporučuje, protože by to mohlo mít za následek pouze dílčí pohled na uchazeče a mohlo by dopředu působit na rozhodování o výběru pracovníků (Koubek, 2007).

### **2.3.2 Vnitřní a vnější podmínky pro získávání zaměstnanců**

Koubek (2007) připomíná, že podmínky závisí na tom, do jaké míry budou potenciální uchazeči o zaměstnání reagovat na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě a v určité organizaci. Vnitřní podmínky souvisí jak s organizací, která práci nabízí, tak i s konkrétním pracovním místem. Pokud se jedná o podmínky související s organizací, mohou jimi být:

- *prestiž organizace,*
- *význam organizace a její úspěšnost,*
- *úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi,*
- *pověst organizace (serióznost ve vztahu nejen k zaměstnancům, ale i zákazníkům),*
- *mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci.*

Podmínky týkající se konkrétního pracovního místa:

- *povaha práce,*
- *místo vykonávané práce,*
- *organizace práce a pracovní doby místo vykonávané práce,*
- *rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti,*
- *pracovní podmínky (pracovní prostředí, odměna, zaměstnanecké benefity).*

Mezi vnější podmínky získávání pracovníků můžeme zahrnout:

- *demografické podmínky* – zde patří reprodukční proměnlivost obyvatelstva, která odráží proměnlivost reprodukce pracovních zdrojů, prostorová mobilita obyvatelstva, populační vývoj,
- *ekonomické podmínky* – změny cyklického vývoje národního hospodářství, změny poměru mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce,
- *sociální podmínky* – hodnotové orientace lidí, orientace vzdělávání, rodinné orientace žen,
- *technologické podmínky* – takové podmínky, které vytvářejí nová zaměstnání anebo modifikují či likvidují zaměstnání stará,
- *politicko-legislativní podmínky* – regulace či deregulace trhu práce, překážky v podobě diskriminace uchazečů o zaměstnání, zaměstnávání cizinců.

Vnitřní podmínky ovlivňují rozhodování uchazečů individuálně, jestli budou reagovat na nabídku práce organizací. Za to vnější podmínky mají objektivní charakter. Organizace je ovlivnit nemůže, na rozdíl od vnitřních podmínek, které se do jisté míry ovlivnit dají. S těmito podmínkami musí organizace počítat ve svých rozhodováních.

### **2.3.3 Získávání zaměstnanců z vnitropodnikového trhu práce**

Při získávání zaměstnanců a volbě vhodné metody pro získávání zaměstnanců záleží na tom, jestli obsadíme volné pracovní místo z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Organizace tímto má možnost obsazovat pracovní místa vlastními pracovníky, což je výsledkem její personální politiky. Pro zaměstnance je zároveň velmi motivující, že mohou v organizaci postupovat. Organizace si tak zajistí stabilitu klíčových rolí, sníží se jí náklady na proces zajištění zaměstnanců, volná pracovní místa jsou navíc obsazena v kratším čase a poklesnou požadavky na adaptaci zaměstnanců. Proces obsazování pracovních míst má svá pravidla, která ve výsledku znamenají zvážení schopností a výkonnosti pracovníků (Kociánová, 2012).

Armstrong (2007) poukazuje na to, že v organizaci, kde se uplatňuje politika stejné příležitosti, se trvá na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů měli stejné podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. Odborná literatura upozorňuje na to, že pokud to dovolí situace, mělo by být zvažováno nejdříve obsazení místa z vnitřních zdrojů a následně potom z vnějších zdrojů (Kociánová, 2012).

Mezi vnitřní zdroje zaměstnanců patří:

- *vlastní pracovní síly, které mají z různých důvodů zájem o uvolněné či nově se tvořící pracovní místo,*
- *zaměstnanci, jejichž pracovní místa se ruší z důvodů zastavení výroby či jiných organizačních důvodů,*
- *pracovníci, kteří díky získávání dalších znalostí a dovedností mají předpoklady zastávat náročnější pracovní místo,*
- *zaměstnanci, jejichž pracovní místo bylo zrušeno v důsledku zavádění inovací v oblasti techniky a technologie (Stýblo, 2003).*

V Tab. 2.1 jsou přiblíženy výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

**Tab. 2.1 - Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce**

Výhody	Nevýhody
Znalost uchazeče (jeho silné a slabé stránky).	Omezený výběr uchazečů
Možnost postupu pro pracovníka.	Tzv. „provozní slepota“ dlouholetých pracovníků.
Uchazeč zná organizaci a spolupracovníky.	Často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj.
Nízké náklady na proces získávání pracovníků.	Nežádoucí situace v případě povýšení pracovníka (zklamání a rivalita mezi kolegy, povyšování se nad ostatní kolegy apod.)
Lepší návratnost investic, kterou společnost vložila do pracovníka.	Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa pracovníka.

Zdroj: KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 83.

ISBN 978-80-247-2497-3.

Z Tab. 2.1 vyplývá, že mezi nejdůležitější výhody patří zkušenosti či znalosti uchazeče, možnost postupu pracovníka, nízké náklady při získávání zaměstnanců nebo vyšší návratnost investice z pohledu společnosti. Ovšem mezi nevýhody můžeme zařadit pouze omezený počet

uchazečů, tzv. „provozní slepotu“ dlouholetých pracovníků, často nevyhnutelné náklady na další vzdělávání zaměstnanců atd.

#### **2.3.4 Získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce**

Potřeba zaměstnanců z vnějšího trhu práce vzniká, když organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje a musí hledat mimo organizaci. Faktorů, které mohou ovlivnit počet uchazečů je mnoho. Počty uchazečů například ovlivňuje situace na pracovním trhu, jaká je pověst organizace z pozice zaměstnavatele, možnosti kariérního postupu a rozvoje v organizaci, povaha a podmínky na daném pracovním místě nebo výše odměny.

Výčet vnějších zdrojů je následující:

- *uchazeči o zaměstnání na trhu práce,*
- *absolventi státních a soukromých zařízení připravujících mládež na povolání,*
- *zaměstnanci cizích firem, a to buď již rozhodnutí ke změně zaměstnavatele, nebo ti, které naše nabídka bude k tomuto rozhodnutí inspirovat,*
- *uchazeči vracející se ze zaměstnání v zahraničí.*

Následně můžeme mezi vnější zdroje zařadit i doplňkové zdroje:

- *ženy v domácnosti,*
- *důchodce,*
- *zahraniční pracovníky,*
- *studenty (určitá část dne, týdne nebo prázdniny) (Stýblo, 2003).*

V Tab. 2.2 jsou popsány výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

**Tab. 2.2 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce**

Výhody	Nevýhody
Širší nabídka pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa.	Vyšší náklady na proces získávání.
Nový zaměstnanec je zdrojem „know-how“.	Obsazení pracovního místa trvá déle.
Vyšší pracovní nasazení nového pracovníka.	Nový pracovník znamená větší míru rizika.
Lepší uznání příchozího pracovníka než povýšeného spolupracovníka.	Pracovník nezná organizaci a spolupracovníky – vznik nákladů na adaptaci.

*Zdroj: KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. s. 84. ISBN 978-80-247-2497-3.*

Z Tab. 2.2 vyplývá, že mezi hlavní výhody získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce lze zařadit například know-how které nový zaměstnanec organizaci přináší. Mezi nevýhody patří delší doba obsazování pracovního místa nebo neznalost organizace pracovníků, kteří do ní přicházejí a s tím související zvýšené náklady na adaptaci.

## 2.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je jedna z personálních činností, která navazuje na činnost získávání zaměstnanců. Dvořáková (2012, s. 150) vymezuje výběr zaměstnanců jako „cíl výběru, kde je nutno identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu.“ V procesu výběru probíhá sběr a hodnocení informací o uchazečích za pomoci výběrových metod, které mohou předvídat budoucí efektivnost zaměstnance. Dále se organizace snaží porovnat uchazečův profil se specifikacemi nároků pracovního místa. Tato personální činnost se provádí, když se organizace rozhoduje, zda přijme nového zaměstnance z vnějších zdrojů nebo nějakého zaměstnance povýší nebo rozhoduje o propouštění či interní mobilitě (Dvořáková, 2012).

#### 2.4.1 Proces výběru zaměstnanců

Jedná se o proces zahrnující posloupnost určitých kroků směřujících k rozhodnutí o tom, kterému z uchazečů bude nabídnuta práce na daném pracovním místě. Výběrový proces začíná, když se uchazeči zapíší k výběrovému řízení a končí v okamžiku, kdy se rozhodne o přijetí některého z uchazečů. Tento výběr probíhá v následujících krocích:

- a) *seznámení se s dokumenty od uchazečů,*
- b) *prvotní kontakt uchazeče a organizace*
- c) *shromažďování dalších informací o uchazečích a jejich analýza – testy způsobilosti, assessment centre, lékařská vyšetření,*
- d) *výběrový rozhovor,*
- e) *průzkum referencí,*
- f) *předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům,*
- g) *přijetí či nepřijetí pracovníka,*
- h) *sdělení uchazeči zda byl přijat a informování ostatních uchazečů o nepřijetí* (Kociánová, 2010).

V těchto krocích se snaží organizace posoudit, jak je uchazeč způsobilý nejen pro práci na volném pracovním místě, v pracovní skupině a ve firmě, ale také srovnáváme jeho způsobilost se způsobilostí ostatních uchazečů, abychom našli toho nejlepšího (Koubek, 2011).

#### 2.4.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Mezi kritéria zaměstnanců zahrnujeme požadavky, které jsou nezbytné, žádoucí, vítané nebo i okrajové pro provedení dané práce. Organizace je určuje podle vlastních potřeb (vzdělání, praxe, znalosti, apod.) a také podle zvláštních právních předpisů (trestní bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost apod.) (Šikýř, 2012).

### 2.4.3 Metody výběru zaměstnanců

Do hlavních metod výběru zaměstnanců můžeme zařadit pohovory, assessment centra a testy pracovní způsobilosti. Tato část se bude blíže věnovat jednotlivým metodám (Armstrong, 2007).

#### Pohovor

Pohovor patří mezi nejpoužívanější metody, a když je řádně připravený a uskutečněný, tak je i metodou nejlepší. Stále platí, že správně přichystaný pohovor s sebou nese mnoho výhod, které ostatní metody výběru nepřinášejí (Koubek, 2007).

Pohovory dělíme:

- *podle množství a struktury účastníků, které se dále člení na pohovor „mezi čtyřma očima“ (1+1) a pohovor před panelem posuzovatelů,*
- *podle obsahu a průběhu zahrnující strukturovaný pohovor, polostrukturovaný pohovor a nestrukturovaný pohovor.*

Prvním typem pohovorů je tedy pohovor „mezi čtyřma očima“ (1+1). V tomto pohovoru jde především o diskusi mezi čtyřma očima, což přináší nejlepší příležitost pro navázání bližšího kontaktu mezi pracovníkem (personalistou) uskutečňujícím pohovor a uchazečem o zaměstnání (Armstrong, 2007). Výhodou tohoto druhu pohovorů je snazší navození neformální atmosféry, větší uvolněnost uchazeče, pro posuzovatele pak snadnější kontrola a vedení pohovoru správným směrem apod. Nevýhodou je pouze jediný posuzovatel, který se může nechat unést svými osobními sympatiemi nebo antipatiemi vůči uchazeči, náročnější pořizování záznamů, psaní poznámek, aniž by se nenarušila plynulost, neformálnější atmosféra může vést k tématům nesouvisejícím s prací apod.

Následujícím druhem je pohovor před panelem posuzovatelů. Tento typ se využívá v dnešní době stále častěji. Panel je složený z majitele či nevyššího vedoucího pracovníka a z přímého nadřízeného obsazovaného pracovního místa nebo z experta, který je dobře seznámen s povahou a požadavky práce. Organizace může využít i pomoc psychologa pro důkladnější posouzení osobnosti uchazeče v případech, že se jedná o místo, kde je nutno vést a jednat s lidmi. Posouzení uchazeče se tímto stává spravedlivější, přesnější, méně subjektivnější a mnohostrannější, což je hlavní výhoda tohoto typu pohovoru. Mezi další výhody patří malá pravděpodobnost, že by všichni členové panelu shledali stejnou sympatii



nebo antipatii k danému uchazeči, snadnější záznamy u pohovoru, lehčí posouzení povahových rysů uchazeče a všímání si detailů a další. Nevýhodou je větší nervozita a napětí vyvolaná u uchazeče, obtížnější organizace pohovoru nebo vyvolání napětí mezi členy panelu.

Další rozdělení pohovorů třídíme podle obsahu. Jako první v tomto členění je pohovor strukturovaný, jehož obsah, pořadí otázek i čas, který je možno věnovat daným otázkám jsou předem přichystány a naplánovány. Pohovor je standardizován, protože veškeré otázky jsou pokládány všem uchazečům o určité pracovní místo. Vyhodnocování probíhá, podle předem připravených modelových odpovědí. Je výhodou, že je pokládán za spolehlivější, přesnější a efektivnější, jelikož zmenšuje pravděpodobnost zanedbání některých důležitých skutečností a současně snižuje rozdíly u jiných posuzovatelů. Tento typ pohovoru zesiluje pravděpodobnost, že by stejně vhodní uchazeči byli stejně hodnoceni bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Mezi nevýhody patří náročnější příprava nebo obtížnější posouzení osobnosti uchazeče.

Dalším typem je polostrukturovaný pohovor, kde část pohovoru je strukturovaná a část volně plynoucí.

Posledním druhem je pohovor nestrukturovaný, jehož forma, obsah i postup se utváří v průběhu pohovoru. Umožňuje lepší hodnocení osobnosti uchazeče a umožňuje rozpoznat zajímavé skutečnosti o uchazeči, což je jeho předností. Avšak je relativně málo spolehlivý, negarantuje srovnatelnost uchazečů, neumožňuje objektivní přístup k uchazeči a nedává stejnou šanci uchazečům, a proto je snadno právně napadnutelný (Koubek, 2011).

### **Nejčastější chyby u vedení výběrového pohovoru**

Organizace se vždy snaží vybrat toho nejlepšího kandidáta, avšak tazatelé se musí vyvarovat některým častým chybám v průběhu pohovoru. Velmi častou chybou se stává, že pohovor není správně předem jasně strukturován, tazatelé jsou nedostatečně připraveni a nepíší si poznámky, pokládají diskriminační otázky a nemají jasně stanovené žádoucí otázky.

Nejčastějšími hodnotitelskými chybami se stávají:

**Haló efekt** - Haló efekt vzniká, když jsou předpoklady uchazeče v určité oblasti natolik nápadné a tím tak zastíňují neuspokojivé a zpravidla nesnadně zjiřitelné předpoklady v oblastech jiných.

**Předsudky (diskriminace)** - Uchazeči by měli být hodnoceni podle jejich schopností a zkušeností, nikoli však na základě předsudků vůči určité skupině potenciálních zaměstnanců.

**Rychlé úsudky** – Jedná se o rychlý úsudek, který si tazatel o uchazeči udělá během následujících pěti minut a následně málokdy změní hodnocení o vhodnosti uchazeče. Proces vnímání v těchto podmínkách potom odpovídá na omezený rozsah stimulů a k nevyužití příležitosti k získání rozsáhlejších informací.

**Efekt zrcadla** – Osoba vedoucí výběrový pohovor se dopouští chyby, protože hodnotí lépe ty kandidáty, kteří se jí (alespoň domněle) podobají.

**Série uzavřených otázek (ano – ne)** – Jde o hodnotitelskou chybu, při níž jsou v průběhu pohovoru uchazeči ve velkém množství kladeny uzavřené otázky. To z nich činí skoro až výslech nebo atmosféru zkoušky. Tazatelé získají velmi malé množství informací, které jsou velmi formální. Uzavřené otázky nepodněcují rozhovor, ale jsou vhodné pro doplnění otázek otevřených nebo pro zjišťování faktů.

**Sugestivní otázky** – Jedná se o otázky, které předem ovlivňují odpovědi uchazečů (předvídají odpověď). Např. „Asi budete člověk, který je pracovitý, že?“ (Horváthová et al., 2014).

### **Assessment center**

Assessment center (AC) je metoda, která je určena k měření schopností, dovedností a poznání charakteristik uchazeče, aby se posoudila jejich způsobilost vykonávat určitou funkci v rámci organizace za předem stanovených norem (Shermon, 2004).

Používání této metody není zaměřeno pouze na výběr zaměstnanců, ale může sloužit i při vnitřní mobilitě, povyšování a případně i při rozvoji a vzdělávání manažerů a specialistů (v tomto případě se jedná spíše o development center). U AC využíváme vícestranné pozorování při plnění různých úkolů, jimiž mohou například být případové studie, skupinové diskuze, hraní rolí, třídění došlé pošty, rozhovory a jiné.

Hodnotící pozorovatelé mají různé oborové profily a používají soubory různých doplňujících se technik. Účastníci se hodnotí podle kritérií dané metody. Probíhá měření sociálních a komunikačních dovedností a charakteristik osobnosti. Měření se koná většinou mimo běžné pracoviště v rozmezí jednoho až dvou dnů. Vytváří se úsudky na základě jednání uchazečů při specificky vytvořených simulacích. Následně se úsudky seskupují na setkání hodnotitelů nebo pomocí integrace statistických charakteristik. Celkové hodnocení účastníků probíhá při diskuzi, která spojí jednotlivá hodnocení do souhrnného posudku o jednání

jednotlivých účastníků a často je vypracováno i jejich hodnocení, například uspořádání účastníků AC do pořadí (Dvořáková, 2012).

Mezi velké přednosti této metody patří komplexnost a objektivnost v posuzování a porovnávání uchazečů. Jsou zde ale vyšší náklady na přípravu a realizaci, než u ostatních metod (Šikýř, 2012).

### **Testy pracovní způsobilosti**

Pracovní způsobilostí se rozumí míra jakou je člověk schopen splňovat požadavky na určité pracovní místo. Způsobilost k práci zahrnuje v širším záběru i požadavky na způsobilost, odbornost jedince, dosažené vzdělání, jeho znalosti a dovednosti a další způsobilosti (například morální nebo fyzické). Testy pracovní způsobilosti neodmyslitelně patří do významných metod výběru. Rozdělujeme je na:

- *psychologickou diagnostiku, která slouží jako nástroj pro měření osobnostních charakteristik uchazečů,*
- *testy a zkoušky znalostí a dovedností (např. odborné nebo jazykové), uchazečovy předpoklady (testy fyzické zdatnosti) pro činnosti na pracovní pozici* (Kociánová, 2010).

Samotné testování uchazečů dále zahrnuje testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností

**Testy inteligence** – Toto testování umožňuje průzkum a posouzení duševních schopností uchazeče. Snaží se odhalit osobnostní rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů. Zaměřuje se na abstraktní myšlení, verbální myšlení, numerické myšlení nebo krátkodobou paměť uchazečů.

**Testy osobnosti** – Zde se mohou blíže prozkoumat charakteristiky osobnosti uchazečů, které jsou nezbytné pro výkon na daném pracovním místě. Testování je ve formě dotazníku, a při jeho vyhodnocení nám napoví, jaká je celková struktura uchazeče.

**Testy schopností** – Při těchto testech můžeme prověřit specifické znalosti a dovednosti uchazeče důležitých pro výkon požadované práce. Využívá se zde modelových situací, kdy například uchazeč o práci asistenta manažera dostane za úkol zpracovat za určitou dobu určitý

objem pošty či dalších dokumentů. Zároveň pozorujeme, jak uchazeč pracuje s informacemi, jak se rozhoduje nebo jak třídí důležité a méně důležité (Šikýř, 2014).

Je velká pravděpodobnost, že žádný z testů nikdy dokonale neurčí přesnou úspěšnost daného uchazeče v nové práci. Každý test nám dává jenom doplňkové údaje, jež porovnáme s uchazečovým hodnocením životopisu, výběrového pohovoru a dalších metod výběru zaměstnanců. Prováděním a vyhodnocováním jednotlivých testů by měl pověřen zkušený a kvalifikovaný psycholog. U psychologa se dá předpokládat, že zajistí správný výklad shromážděných údajů a nepoškodí tím posuzované uchazeče (Šikýř, 2012).

Využívání těchto tří metod s sebou nese i některé problémy. Zpravidla jde o to, že si organizace mnohdy musí najmout externí specialisty, protože tyto metody žádají značnou odbornost a jsou potom velmi nákladné. Následným problémem může být rozpoznání, kdo u těchto metod je skutečným odborníkem, anebo se za něj jenom vydává. Psychologických testů je mnoho, a proto nemůže říct, že se všechny hodí pro každou organizaci a pro každé pracovní místo (Koubek, 2011).

#### **2.4.4 Závěrečná fáze výběru zaměstnanců**

V poslední fázi celého procesu získávání a výběru pracovníku organizace informuje uchazeče o přijetí na danou pracovní pozici. Je také poslední etapou procesu obsazování volných pracovních míst, kdy jsme posoudili způsobilost vhodných uchazečů o zaměstnání pro výkon požadované práce. Uchazeč tímto splnil stanovené podmínky pro výkon práce a následuje akceptování předložené nabídky. Pokud uchazeč souhlasí s předloženou nabídkou, musí organizace provést všechny administrativní záležitosti, které hlavně zahrnují sepsání pracovní smlouvy. V pracovní smlouvě by měly být obsaženy základní informace závisející na pozici pracovního místa v hierarchii organizace a na dalších charakteristikách pracovního místa.

Nového zaměstnance dále čeká adaptace v organizaci, která zahrnuje formální i neformální postupy a nového zaměstnance o všem informuje, odborně zapracuje a sociálně začlení do nového zaměstnání (Šikýř, 2012).

#### **2.4.5 Klasifikace nákladů zabezpečování zaměstnanců**

Proces získávání a výběru zaměstnanců je nutno hodnotit také z ekonomického hlediska. S tímto hlediskem je spojena celá řada nákladů, jimiž mohou být mzdové náklady personalisty, náklady na komunikaci s úřadem práce, náklady na inzerci, náklady na pronájem, náklady na

spolupráci s externími subjekty (psycholog, poradenská organizace atd.) nebo administrativní náklady, do nichž můžeme zahrnout vedení evidence uchazečů o zaměstnání, dokumentaci průběhu přijímacích pohovorů nebo celkové výběrové řízení (Bláha et al. 2013).

### **Shrnutí teoretické části**

Teoretická část této bakalářské práce se zabývala východisky procesu získávání a výběru zaměstnanců. V procesu získávání zaměstnanců byly blíže specifikovány jednotlivé kroky, které vedou k pozdějšímu výběru zaměstnanců. Velkou roli v procesu získávání zaměstnanců hrají i zdroje, ze kterých jsou potenciální zaměstnanci vybíráni. Tyto zdroje jsou buďto vnější nebo vnitřní. Dále byly blíže specifikovány výhody a nevýhody při získávání zaměstnanců z těchto zdrojů.

Následující kapitola se věnovala samotnému výběru zaměstnanců. V této kapitole byl detailně popsán celý proces výběru zahrnující metody, které se využívají v reálném prostředí, kritéria výběru a závěrečná fáze při výběru uchazečů.

### **3 Charakteristika vybrané organizace**

Vybranou organizací pro tuto bakalářskou práci je společnost Geis CZ, s. r. o. se sídlem v Ejpovicích. Hlavní činností této společnosti je systémová přeprava paletových a kusových zásilek, celovozová přeprava a logistika. Na českém trhu působí od roku 1991, což je blíže popsáno v historickém vývoji této společnosti.

#### **3.1 Historie společnosti Geis CZ, s. r. o.**

Skupina Geis byla založena jako malá přepravní společnost v Německu v roce 1948 panem Hansem Geisem. V průběhu několika desítek let se rozvinula v globálního poskytovatele komplexních logistických služeb. V roce 1991 vstoupila celosvětová skupina Geis na český trh pod obchodním názvem Geistransport, s. r. o., jako společný podnik se Škodou Plzeň. Následně byla v roce 1996 založena společnost ISL - Internacionální spedice a logistika s. r. o., která poskytovala souhrnné dopravní služby firmě Siemens Frenštát a Mohelnice. Skupina firem ve vlastnictví německé společnosti Geis na českém území se dále rozrostla díky akvizici firmy AutoPost express, s. r. o. disponující vlastním distribučním systémem přepravy kusových zásilek. Současná podoba Geis CZ, s. r. o. vznikla v roce 2002 fúzí společností AutoPost-Expres, Geistransport a ISL.

#### **3.2 Současný vývoj společnosti Geis CZ s. r. o.**

Nyní je společnost Geis CZ, s. r. o. jedním z největších poskytovatelů logistických a dopravních služeb na českém trhu. Provozuje celkem 20 poboček a specializovaných pracovišť. 14 poboček je zapojeno do systému vnitrostátní přepravy kusových zásilek. Mezi stěžejní produkty patří paletová přeprava, balíková přeprava, celovozová přeprava a kontraktní logistika. Tyto činnosti provozuje na 135 000 m<sup>2</sup> logistických ploch a 95 000 m<sup>2</sup> vnitřních skladových ploch.

Geis CZ, s. r. o. je držitelem certifikace kvality ISO 9001:2008 a 14001:2004 a zaručuje poskytování vysoce kvalitních služeb, které jsou pravidelně kontrolovány nezávislou auditorskou společností. Jejich zařízení se snaží udržovat na nejvyšší možné technologické úrovni, protože každá zásilka je po převzetí do přepravy opatřena EAN kódem. Samotné scanování probíhá při každé manipulaci se zásilkou a získaná data jsou přenášena do informačního systému a ten zajišťuje online sledování. Zásilky jsou potom odbavovány

a tříděny nejnovějšími technologiemi, které snižují chybovost a zvyšují procento úspěšnosti doručení.

Cílem Geis CZ, s. r. o. je neustále patřit mezi přední poskytovatele komplexních logistických služeb a zajišťovat špičkový servis za konkurenceschopné ceny (Geis.cz, 2015).

### **3.2.1 Organizační struktura zaměstnanců**

Společnost Geis CZ, s. r. o. zaměstnává téměř 1 000 zaměstnanců. Na řízení společnosti se neustále aktivně podílí majitelé společnosti bratři Geisové. Určují strategii a schvalují roční rozpočty a investice. Statutárními zástupci Geis CZ, s. r. o. jsou 4 jednatele společnosti. Jednatelé jsou zodpovědní za hospodářské výsledky a disciplinární a metodické řízení firmy. Jednotliví jednatele mají mezi sebe rozděleny oblasti odpovědnosti. Jedná se především o provoz, obchod, finance, controlling, lidské zdroje, marketing, řízení kvality a informační technologie. Dalšími statutárními zástupci jsou dva prokuristé odpovědní za provoz a správu a údržbu budov (Facility management). V organizační struktuře jsou dále významné pozice provozního ředitele, obchodního ředitele, a ředitele logistiky a ředitele IT. Za jednotlivé pobočky odpovídají ředitelé poboček. Základními pilíři celé společnosti jsou jednotlivé pobočky. Pobočky jsou řízeny řediteli poboček, kteří jsou kompletně odpovědní za jejich fungování. Hlavní náplní jejich činností jsou hospodářské výsledky, plnění plánů, personální obsazení, obchodní činnost a další. Nejvíce zaměstnanců pracuje na pozicích skladníků. Dále jsou zde dispečeri, obchodní manažeři, vedoucí a administrativní pracovníci. Přestože Geis CZ, s. r. o. patří k největším spedičním a dopravním firmám v ČR, zaměstnává pouze minimum vlastních řidičů, protože většina přepravní kapacity je realizována prostřednictvím extérních dopravců. Schéma organizační struktury je součástí bakalářské práce jako příloha 1.

### **3.2.2 Personální práce v organizaci**

Personální práce v organizaci je zajišťována personálním oddělením, kde pracují 3 personalistky. Mají dlouholeté zkušenosti a specializují se na oblasti spojené s personalistikou. Jejich práce není specializovaná pouze na jedinou oblast, a proto si vzájemně pomáhají a v případě nepřítomnosti jsou zastupitelné ve všech oblastech. V práci personalistek jsou zahrnuty činnosti od nástupu zaměstnance a jeho vybavení pracovními dokumenty, adaptace, školení na danou práci, celkový rozvoj zaměstnance při práci, zvyšování nebo rozšiřování kvalifikace, zajišťování jazykových kurzů až po výstup zaměstnance z organizace. Pro celou organizaci je tudíž práce personálního oddělení velice důležitá.

## **4 Analýza současného postupu získávání a výběru ředitelů poboček ve vybrané organizaci**

Účelem této kapitoly je specifikace postupů v procesu získávání a výběru ředitelů poboček ve společnosti Geis CZ, s. r. o., který zajišťuje personální oddělení. Při šetření jak tyto postupy v organizaci probíhají, bylo použito určitých vybraných metod. Zvoleny byly nestrukturované rozhovory a anonymní dotazníkové šetření.

Nestrukturované rozhovory byly vedeny s personalistkou společnosti, která s autorkou práce velmi ochotně spolupracovala a poskytla důležité informace pro tuto část bakalářské práce. Dalším zdrojem informací byl rozhovor s provozním ředitelem, díky němuž byly informace doplněny o praktickou zkušenost přímého nadřízeného ředitelů poboček. Získané informace a data posloužily k objasnění daného procesu a navržení konkrétních doporučení, jak tyto procesy zefektivnit.

### **4.1 Proces získávání ředitelů poboček ve vybrané organizaci**

Procesem získávání ředitelů poboček v této organizaci se zabývá personální oddělení, které odpovídá za správný průběh této činnosti. Spolupracuje s jednatelem, kteří jsou disciplinárně i metodicky ředitelům nadřízeni.

#### **a) Identifikace potřeby získávání ředitelů poboček**

Identifikace potřeby na získání ředitele pobočky začíná ve chvíli, kdy jednatelé společnosti rozhodnou, že se začne budovat nebo otevírat nová pobočka, odchází stávající ředitel nebo se uvažuje o výměně ředitele. V prvním případě se jednatelé spojí s personálním oddělením, které začíná připravovat plán na získání nového ředitele a to s předstihem 3-6 měsíců. Dalším případem je odchod stávajícího ředitele. V tomto případě jednatelé kontaktují personální oddělení a to následně začíná hledat ihned a bez plánování. V případě potřeby výměny stávajícího ředitele, například z důvodů nedosahování požadovaných výsledků je personální oddělení informováno o tomto záměru dopředu v rozmezí 3-6 měsíců a začíná připravovat nový výběr.

#### **b) Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Pracovní místo ředitele pobočky je jedna z nejdůležitějších pozic ve společnosti, a proto mu personální oddělení věnuje velkou pozornost. Popis a specifikace tohoto pracovního místa



je ale zpracován pouze obecně a relativně stručně a liší se i podle regionů. Mezi základní předpoklady pro výkon funkce ředitele pobočky patří schopnost vedení lidí, převzetí odpovědnosti za hospodářské výsledky pobočky a umění vyjednávat s klienty a dodavateli. Při výběru kandidáta se přihlíží k potřebám konkrétní pobočky. V některých případech je nutno se zaměřit na zlepšení obchodní činnosti. Proto je při výběru ředitele kladen důraz na obchodní zkušenosti a dovednosti daného uchazeče.

#### **c) Zvážení alternativ oproti trvalému obsazení pozice ředitele pobočky**

Společnost zvažuje nezbytnost a ekonomickou smysluplnost obsazení pozice ředitele pobočky dle konkrétní lokality a významu a velikosti pobočky. U menších poboček přichází v úvahu delegování obvyklých pravomocí na ředitele větší pobočky nebo na provozního ředitele.

Při získávání ředitelů poboček organizace většinou preferuje vnitřní zdroje zaměstnanců. Pokud se ovšem nenajde vhodný kandidát, musí se obracet na zdroje vnější. Na kandidáty z vnějších zdrojů jsou však kladeny nároky, které zahrnují předchozí zkušenosti s logistikou a vedením lidí.

#### **d) Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců**

V tomto kroku se personální oddělení zaměřuje na nejdůležitější charakteristiky a specifikace pracovního místa. Součástí tohoto popisu je i jasné vymezení místa výkonu funkce. Důležité informace o seznámech úkolů, náplni práce a pracovních podmínkách si personalistky nechávají ke strukturovanému pohovoru.

#### **e) Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**

Společnost se snaží vytvářet interní databázi potenciálních kandidátů, kteří jsou vhodní na manažerské pozice. Kandidáti na místo ředitele pobočky jsou vybíráni jak z vnitřních tak i z vnějších zdrojů. V některých případech jsou kontaktováni i kandidáti, kteří jsou v daném okamžiku zaměstnáni u jiného zaměstnavatele. Vlastní výběr vhodného kandidáta probíhá v rozpětí 1 - 6 měsíců. V případě výběru kandidáta, který je v řádném pracovním poměru je nutno vzít v úvahu dodržení zákonné výpovědní lhůty dvou měsíců.

#### **f) Volba metod získávání pracovníků**

V tomto kroku se společnost rozhoduje, jakou nejlepší metodou se dá získat kvalitní manažer, který bude stát v čele pobočky. Zejména přichází v úvahu přímá komunikace s potenciálními uchazeči, inzerování na internetu, headhunting nebo se uchazeči nabízejí sami, protože mají aktivní zájem o tuto pracovní pozici.

#### **g) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Hlavním dokumentem, který se vždy vyžaduje, je strukturovaný životopis. Uchazeč musí předložit i doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání. Dále se personální oddělení snaží získat potřebné reference od bývalých zaměstnavatelů a jejich spolupracovníků.

#### **h) Formulace nabídky zaměstnání**

V tomto kroku se na formulaci nabídky na pracovní pozici podílí jak personální oddělení, tak i jednatelé. Pracovní nabídka na pozici ředitele pobočky obvykle obsahuje tyto informace:

- *název společnosti a její adresa,*
- *název pracovní pozice a její stručný popis,*
- *místo výkonu práce,*
- *požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a schopnosti,*
- *požadované dokumenty od uchazečů.*

#### **i) Uveřejnění nabídky zaměstnání**

Nabídku zaměstnání zajišťuje a uveřejňuje zejména personální oddělení. Pro nalezení vhodného uchazeče organizace používá metodu inzerce, přímého oslovení vyhlédnutého jedince nebo se uchazeči nabízejí sami.

#### **Inzerce**

Společnost Geis CZ, s. r. o. tuto metodu využívá prostřednictvím inzerování na internetovém serveru [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) nebo na svých internetových stránkách [www.geis.cz](http://www.geis.cz). Tvorba inzerátu je zajišťována personálním oddělením.

V internetovém inzerátu je především uveden název a adresa organizace, název a popis pracovního místa, místo výkonu, požadovaná praxe a kvalifikace a kontakt, na který se může uchazeč obrátit (jméno, telefonní číslo a emailová adresa).

Dále společnost využívá i tzv. tajnou inzerci. Skrytá inzerce se používá v případě potřeby výměny stávajícího ředitele pobočky, tak aby o tom daný ředitel nevěděl a nebyl předčasně demotivován. V této inzerci není uveden název společnosti, přesný název pracovní pozice a není zde konkretizovaná příslušná pobočka.

### **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Velmi častou metodou je přímé oslovení vyhlédnutého manažera. Personální oddělení a vrcholoví představitelé společnosti udržují dlouhodobé kontakty s atraktivními lidmi z oboru. To je důležité zejména pro zjišťování a vyhledávání informací o potenciálních uchazečích.

Personální oddělení si vede svou interní databázi uchazečů, ve které si uchovává životopisy uchazečů a v případě potřeby z ní vybere vhodné kandidáty, kteří odpovídají požadavkům na pracovní pozici ředitele pobočky.

Společnost již využila i metodu headhunting, která umožňuje oslovení konkrétního vyhlédnutého kandidáta.

Další cenný zdroj informací o uchazečích představuje pro personální oddělení největší profesionální internetová síť na světě nazývaná se LinkedIn. Lidé si zde budují profesionální identitu a objevují nové profesní příležitosti. Organizace zde může vyhledat a oslovit zajímavé lidi se zájmem o práci a následně udržovat síť potenciálně zajímavých kontaktů nebo dokonce jedince oslovit napřímo (LinkedIn, 2015).

### **Uchazeč se nabídne sám**

Jak již bylo zmíněno, tak ředitel pobočky je velmi specifická a důležitá pozice ve společnosti. Proto společnost předpokládá, že uchazeč, který chce na této pozici pracovat, musí se o společnost aktivně zajímat sám. Firemní zaměstnanci usilují o tuto pracovní pozici neustále. Jakmile se objeví tato nabídka pracovní pozice, uchazeči se začínají nabízet sami.

### **j) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

V této části procesu získávání zaměstnanců si personální oddělení uchovává dokumenty od potenciálních uchazečů. Nejdůležitějším dokumentem je v tomto případě strukturovaný životopis a zcela nejzásadnější informací je uchazečova praxe a zkušenosti. Dokumenty a informace jsou shromažďovány od uveřejnění nabídky pracovní pozice ředitele pobočky až

po ukončení období, ve kterém mohou jednotliví uchazeči reagovat na tuto pracovní nabídku a připravit si požadované dokumenty.

#### **k) Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací**

Prvním krokem v předvýběru uchazečů je selekce zaslaných životopisů. Dále se posuzují základní požadavky, kterými jsou odbornost, jazykové znalosti, profesní praxe a speciální dovednosti. Velice zřídka se uchazeč posuzuje pouze podle vzdělání nebo podle školy, kde studoval. Klíčovou roli pro výběr uchazeče hraje odborná praxe manažera, která by měla být minimálně 5 let a znalosti v oboru. Vzdělání tedy nehraje zásadní roli pro pozici ředitele pobočky. Tento parametr dokumentují i rozdíly v řadách stávajících ředitelů, kde jsou středoškolsky i vysokoškolsky vzdělání lidé a rovněž lidé z různých oborů od humanitních až po technické. Dále se posuzuje i konkrétní zkušenost uchazeče s vedením lidí. Kandidát bez těchto zkušeností má poměrně malou pravděpodobnost přijetí. Téměř vždy se vybere z kandidátů někdo, kdo měl přímé podřízené a vedl střední kolektiv čítající 50 až 100 lidí. Dalšími kritérii je doba působnosti v jiné organizaci, kdy je výhodou minimálně pětiletá praxe. Velmi důležitým předpokladem je rovněž jazyková vybavenost uchazeče. Požadovaná je znalost německého nebo anglického jazyka.

#### **l) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám**

V závěrečné fázi procesu získávání uchazečů si personální oddělení vytváří seznam nejvhodnějších uchazečů. Je zřejmou výhodou, podaří-li se sestavit širší seznam kandidátů. V případě nedostatečného počtu uchazečů je minimální počet stanoven na dva kandidáty.

## **4.2 Proces výběru ředitelů poboček ve vybrané organizaci**

Proces výběru ředitelů poboček navazuje na proces jejich získávání, ve kterém jsou vybráni nejvhodnější uchazeči a jsou zařazeni do výběrového řízení. V následující podkapitole jsou přiblíženy metody výběru, které se ve společnosti využívají a náklady na proces tohoto výběru.

### **4.2.1 Metody výběru ředitelů poboček**

Výběr ředitele pobočky v této organizaci začíná zadáním inzerce, zmapováním vlastních zdrojů nebo hledáním na pracovních serverech. Uchazeči, kteří na tuto nabídku zareagují, jsou

zařazení do předvýběru uchazečů a ty nejlepší dále personální oddělení pozve k osobnímu pohovoru. Základními metodami, které organizace využívá, jsou:

### **Pohovor**

Pohovor je základní metodou používanou organizací. Výběrový proces probíhá minimálně ve dvou kolech. Uchazeč se nejdříve účastní prvního pohovoru „mezi čtyřma očima“ s personalistkou a následně absolvuje druhý pohovor „před panelem posuzovatelů“, kterého se účastní i jednatel společnosti. Pohovor s uchazečem vždy trvá minimálně 45 minut. Pohovor je polostrukurovaný. Personalistka vedoucí pohovor má připraveny otázky a vyžaduje konkrétní odpovědi. Další část pohovoru je vedena formou dialogu a posuzuje se mimo jiné i umění sebe prezentace daného uchazeče.

V prvním kole pohovoru se řeší obecné záležitosti. První otázky pohovoru směřují k dosažené praxi daného uchazeče a popisu zkušeností s vedením lidí. Mají za úkol zjistit kolik lidí, již uchazeč vedl a po jak dlouhou dobu. Součástí prvního pohovoru je ověření úrovně znalostí cizího jazyka.

V rámci druhého kola pohovoru se personalistka konkrétně dotazuje na určité věci ze života uchazeče nebo se řeší daná pobočka.

### **Průzkum referencí**

Reference sehrávají významnou roli při výběrovém řízení. Proto personální oddělení prověřuje ve velké míře i reference u minulých zaměstnavatelů a spolupracovníků. Personalistka se ptá na schopnosti uchazeče, na profesní zdatnost i na charakterové rysy projevující se při práci.

#### **4.2.2 Závěrečná fáze výběru ředitelů poboček**

V závěrečné fázi výběru se uchazeč zhruba do 2 týdnů dozví o přijetí či nepřijetí. Pokud je uchazeč přijat, tak je personalistka nápomocna při jeho adaptaci, vyřizování administrativy i při rozvázání jeho pracovního poměru. Po přijetí následuje seznámení kandidáta s konkrétní pobočkou.

#### **4.2.3 Náklady na proces získávání a výběru ředitelů poboček**

V souvislosti s procesem získávání a výběru vhodných uchazečů na pozici ředitele pobočky vznikají společnosti určité náklady.

Jak již bylo zmíněno, tak společnost využívá pro získání uchazečů inzerci na internetovém portálu [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). Zde si organizace může vybrat z balíčků, který jí nejvíce vyhovuje. Organizace na tomto serveru inzeruje ve velkém množství i pro ostatní pracovní pozice, proto se jí vyplatí balíček KOMBI 10, jehož cena je 39 000 Kč. Balíček KOMBI 10 obsahuje 10 inzerátů na portálu [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a 20 inzerátů na portálu [www.prace.cz](http://www.prace.cz). Dále zahrnuje automatickou aktualizaci každého inzerátu a platí 1 rok od jeho zakoupení. Tajná inzerce, kterou společnost také využívá, stojí 16 000 Kč za 1 inzerát a třikrát se opakuje. Hledání uchazečů probíhá i na serveru [LinkedIN.cz](http://LinkedIN.cz), kde je ovšem registrace zdarma.

Následují časové náklady personalistek a náklady na jejich dopravu po celé České republice. Náklady na dopravu se liší podle měst, kde probíhají pohovory s uchazeči, které se konají většinou v místě pobočky nebo na centrální pobočce v Praze.

Časové náklady na výběr ředitele pobočky jsou uvedeny v hodinách. Pro přehlednost byla sestavena tabulka 4.1, kde jsou časové náklady zaznamenány. Tyto časové náklady vznikají personální pracovníci v případě, že se jedná o 10 kandidátů.

**Tab. 4.1 – Časové náklady na výběr ředitele pobočky**

Činnosti	Personální pracovníce (v hod.)
Zadání inzerátu na internet	0,5
Hledání v databázi kandidátů	20
Seznámení se s dokumenty kandidátů	20
Kontaktování kandidátů	8
Příprava výběrových pohovorů	7
1. kolo výběrového pohovoru s jedním kandidátem	$2 * 10 = 20$
2. kolo výběrového pohovoru s jedním kandidátem	$1 * 10 = 10$
Průzkum referencí kandidátů	4
Výběr nejvhodnějšího kandidáta	10
Sdělení kandidátům o přijetí či nepřijetí	5
<b>Časové náklady celkem</b>	<b>104,5</b>

*Zdroj: Interní materiály organizace - vlastní zpracování*

Tab. 4.1 rozlišuje časové náklady na výběr ředitele pobočky z pohledu personální pracovníce. Její práce zahrnuje veškeré úkony spojené s výběrem kandidátů od zadání inzerátu až po sdělení kandidátovi o jeho přijetí či nepřijetí. Personální pracovníci zabere nejvíce času

hledání v databázích uchazečů, seznámení se s dokumenty uchazečů a dále samotný výběr vhodného uchazeče. Výběr 1 ředitele pobočky jí celkem zabere 104,5 hodiny. Vezmeme-li v úvahu, že 1 měsíc má v průměru 168 pracovních hodin, tak výběr jednoho vhodného kandidáta personalistce trvá 14 dní. Náklady na výběr jednoho kandidáta činí 20 273 Kč v případě, že personální pracovnice pobírá průměrnou hodinovou mzdu 194 Kč. Organizace musí počítat i s časovými náklady jednatelů, kteří se účastní 2. kol pohovorů s kandidáty. Jednateli ve srovnání s personální pracovníci výběr nezabere tolik času. Nejdéle stráví času při samotném výběru nejvhodnějšího kandidáta. Náklady jednatele na výběr jednoho kandidáta nejsou vyčísleny, protože údaje o jeho mzdě nejsou veřejně známy.

### **4.3 Analýza dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření probíhalo ve společnosti za pomoci anonymních dotazníků, které byly vytvořeny autorkou práce. Obsah dotazníkového šetření byl koncipován s ohledem na cíl bakalářské práce a skládal se ze 17 otázek. Dotazník byl rozdělen do 3 částí. První část se skládala z otázek zaměřených na získávání uchazečů, další částí byly otázky orientované na výběr uchazečů a třetí část zahrnovala identifikační otázky týkající se pohlaví a věku respondenta. Respondenti mohli na některé otázky odpovídat výběrem z více možností. Jednalo se o otázky 1, 2, 4, 5, 7, 11 a 13. Celé znění dotazníku je součástí bakalářské práce přílohy č. 2.

Dotazníkové šetření proběhlo ve dnech 13. - 15. 4. 2015 a zúčastnil se ho základní (výběrový) soubor 14 ředitelů poboček. Všichni ředitelé poboček byli osloveni prostřednictvím e-mailu a požádání o vyplnění dotazníku.

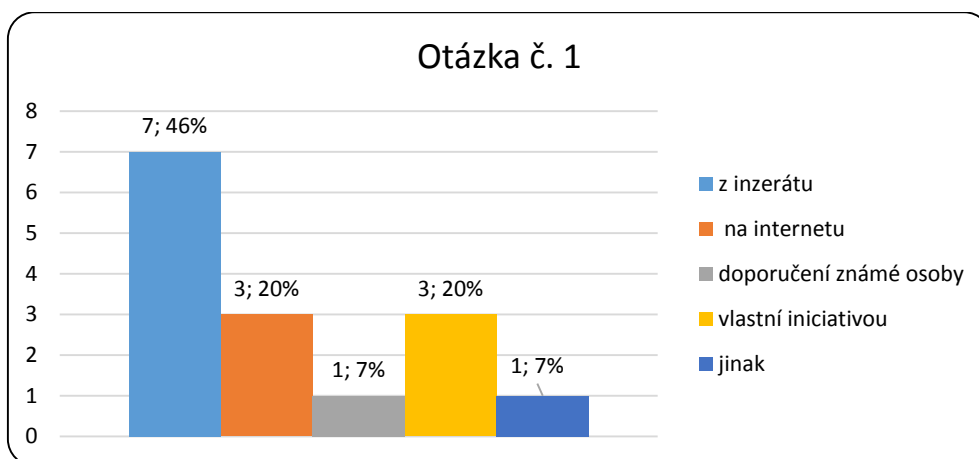
#### **4.3.1 Dotazníkové šetření**

##### ***1. Jak jste se dozvěděl o nabídce volné pracovní pozice ředitele pobočky?***

Účelem této otázky bylo zjistit, jak se respondenti dozvěděli o volné pracovní pozici, tedy z jakých zdrojů konkrétně čerpali informace.

Nejvíce dotazovaných, konkrétně 7 (46%) odpovědělo, že se o této pozici dozvěděli z inzerátu, 3 (20%) dotazovaní prostřednictvím firemních stránek na internetu a další 3 (20%) vlastní iniciativou. 1 (7%) respondent uvedl, že byl doporučen známou osobou a další 1 (7%) odpověděl, že se o organizaci dozvěděl jinak.

**Graf 4.1 – Informace o volné pracovní pozici**



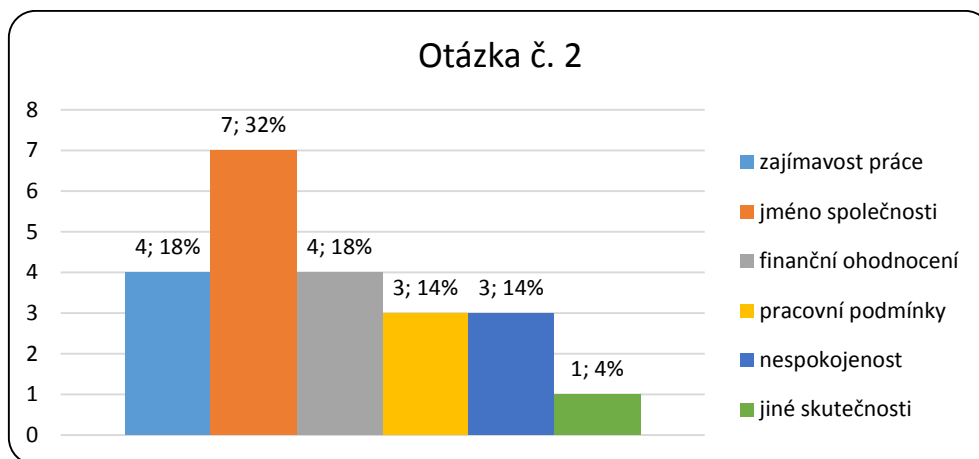
*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

## **2. Co Vás přimělo na tuto nabídku pracovní pozice zareagovat?**

V druhé otázce měli respondenti odpovědět, co je přimělo na nabídku pozice ředitele pobočky zareagovat.

Celkem 7 (32%) dotazovaných uvedlo, že zareagovali na tuto nabídku kvůli dobrému jménu společnosti. To vypovídá o dobré pověsti společnosti Geis CZ, s. r. o. jako zaměstnavatele. Dalším 4 (18%) respondentům se líbila zajímavost práce a finanční ohodnocení. Dále byly zaznamenány odpovědi týkající se pracovních podmínek a nespokojenosti u jiného zaměstnavatele. Tyto odpovědi byly zaznamenány vždy u 3 (14%) respondentů. Na možnost z jiných skutečností 1 (7%) respondent napsal „syndrom vyhoření po 18 letech v jiném zaměstnání.“

**Graf 4.2 – Reakce na nabídku pracovní pozice**



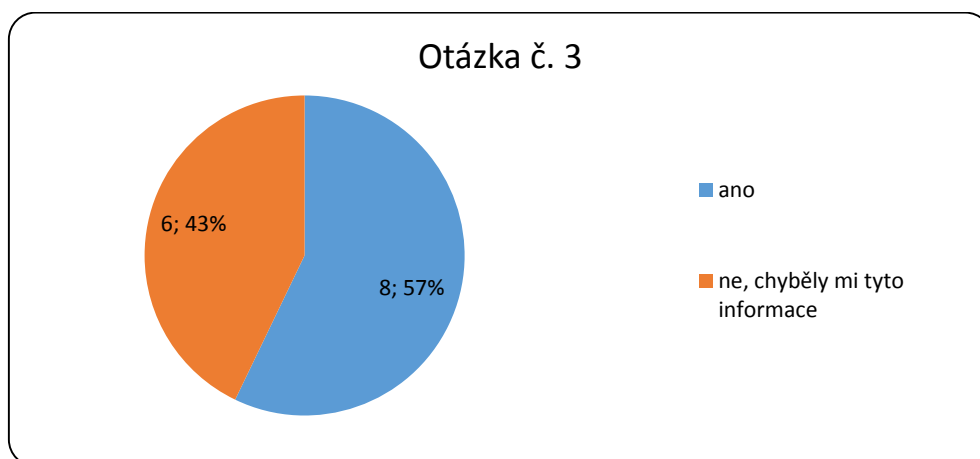
*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*



### **3. Byly pro Vás informace, které jste měl k dispozici o popisu pracovní pozice, kompletní?**

Pomocí otázky č. 3 bylo třeba zjistit, zda měl respondent kompletní informace o popisu pracovní pozice, než se zúčastnil výběrového procesu. Pro 8 (57%) respondentů byly tyto informace úplné a zbylým 6 (43%) některé informace chyběly.

**Graf 4.3 – Komplettnost informací v popisu pracovní pozice**

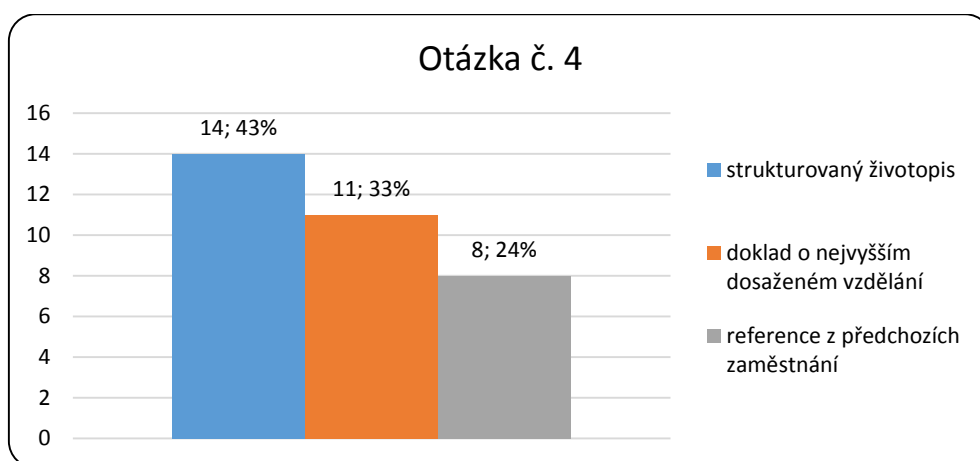


*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

### **4. Jaké dokumenty od Vás byly požadovány?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda organizace požaduje stejné dokumenty od každého uchazeče. Podle odpovědí se ukázalo, že požadované dokumenty od každého uchazeče nejsou jednotné. Údaje z tohoto grafu potvrzují, co již bylo napsáno v podkapitole 4. 1 g) o požadovaných dokumentech od uchazečů. Všech 14 (43%) respondentů se shodlo, že od nich byl vždy požadován strukturovaný životopis. U 11 (33%) z nich byl vyžadován doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání a u 8 (24%) byly požadovány i reference z předchozího zaměstnání.

**Graf 4.4 – Požadované dokumenty od uchazečů**

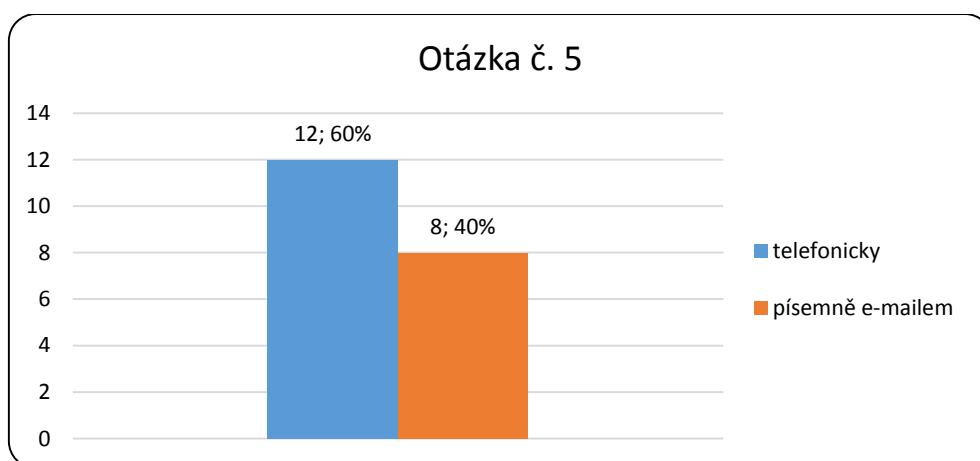


*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

### **5. Jakým způsobem jste byl pozván k výběrovému pohovoru?**

Otázka č. 5 měla za úkol zjistit, jak byli uchazeči pozváni k výběrovému pohovoru. Téměř většina 12 (60%) uchazečů uvedla, že byla na pohovor pozvána prostřednictvím telefonátu s personalistkou. 8 (40%) dotazovaných bylo na pohovor pozváno písemně e- mailem. Ani jeden uchazeč nebyl pozván osobně nebo jiným způsobem. Nejlépe se ale jeví písemné pozvání k výběrovému pohovoru, kde je přesně uvedeno místo, čas a způsob jakým bude probíhat výběrový pohovor.

**Graf 4.5 – Způsob pozvání k výběrovému pohovoru**

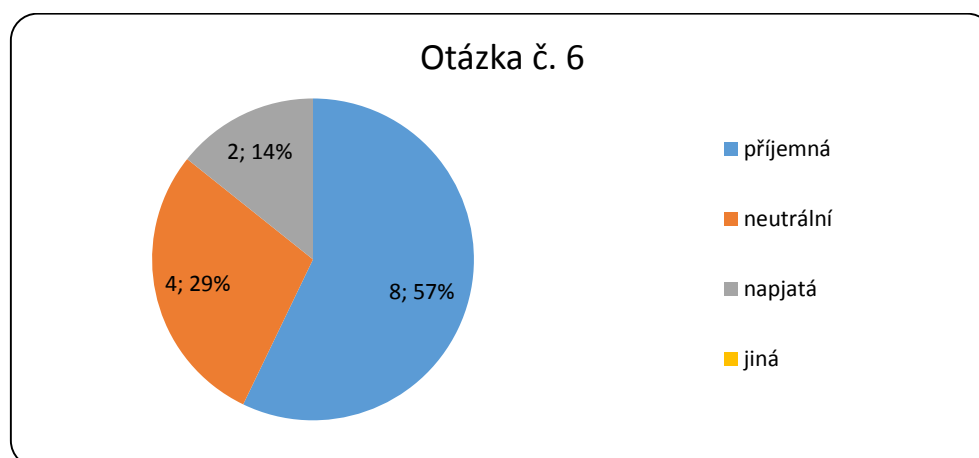


*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

## 6. V jaké atmosféře probíhaly ústní pohovory? (obě kola výběrového řízení)

Za důležité se považuje správné navození atmosféry, aby se odbouraly prvotní bariéry. Proto tato otázka směřovala k určení atmosféry u prvního a druhého kola výběrového řízení. Pro většinu dotazovaných 8 (57%) pohovor probíhal v příjemné atmosféře. 4 (29%) respondenti shledali jako neutrální. Pouze 2 (14%) uvedli, že atmosféra byla napjatá.

**Graf 4. 6 – Atmosféra ústních pohovorů**



*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

## 7. Jak jste byl spokojen s jednotlivými prvky pohovoru? (obě kola výběrového řízení) Označte číslicí 1-5 (1 – velmi spokojen, 2 – spokojen, 3 – ani spokojen, ani nespokojen, 4 – nespokojen, 5 – velmi nespokojen)

V této otázce se měli respondenti vyjádřit k tomu, jak byli spokojeni s jednotlivými prvky pohovoru u obou kol výběrového řízení. Respondenti měli v dotazníku připravenou tabulku, kde mohli zaznamenávat své odpovědi. Číslicemi od 1 do 5 označovali svou spokojenost nebo nespokojenost. Jak je možné vyčíst z Tab. 4. 1, tak nepadla horší číslice než 3. Nejvíce byli respondenti spokojeni s místem pohovoru, klidným prostředím, s připraveností a kvalifikací výběrové komise a možnostmi klást otázky. Méně již byli respondenti spokojeni s délkou pohovoru a možnostmi vyjednávat o pracovních podmínkách.

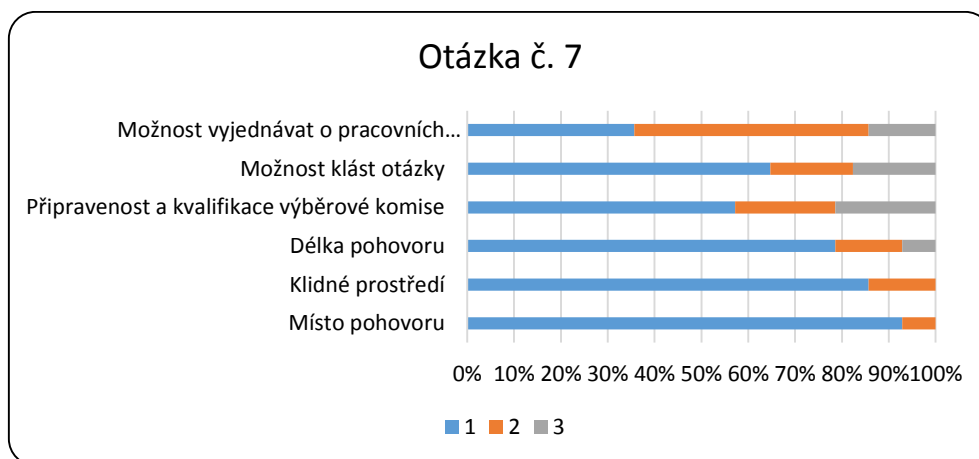
**Tab. 4.1 – Vyjádření spokojenosti s jednotlivými prvky pohovoru**

Otázka	Absolutní četnost			Relativní četnost		
	1	2	3	1	2	3
Místo pohovoru	13	1	0	92,9%	7,14%	0,0%
Klidné prostředí	12	2	0	85,7%	14,3%	0,0%
Délka pohovoru	8	3	3	57,1%	21,4%	21,4%
Připravenost a kvalifikace výběrové komise	11	2	1	78,6%	14,3%	7,4%
Možnost klást otázky	11	3	0	78,6%	21,4%	0,0%
Možnost vyjednávat o pracovních podmínkách	5	7	2	35,7%	50,0%	14,3%

*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

K této tabulce byl sestrojen graf 4.7 pro lepší ilustraci.

**Graf 4.7 – Spokojenost s jednotlivými prvky pohovoru**

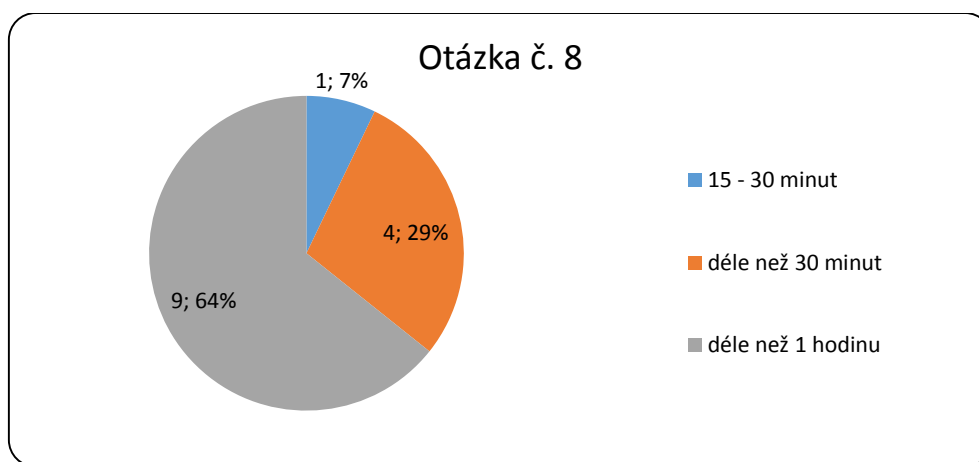


*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

### 8. Jak dlouho přibližně trval výběrový pohovor?

Tato otázka měla za úkol zjistit, jak dlouhý pohovor se zdál jednotlivým respondentům. Na základě získaných odpovědí lze říci, že většina pohovorů pro 9 (64%) respondentů trvala déle než 1 hodinu. 4 (29%) respondenti měli dojem, že jejich pohovor trval v rozmezí 30 minut až 1 hodiny. Pouze 1 (7%) respondent uvedl, že jeho výběrový pohovor trval kratší dobu než 30 minut.

**Graf 4.8 – Doba trvání výběrového pohovoru**

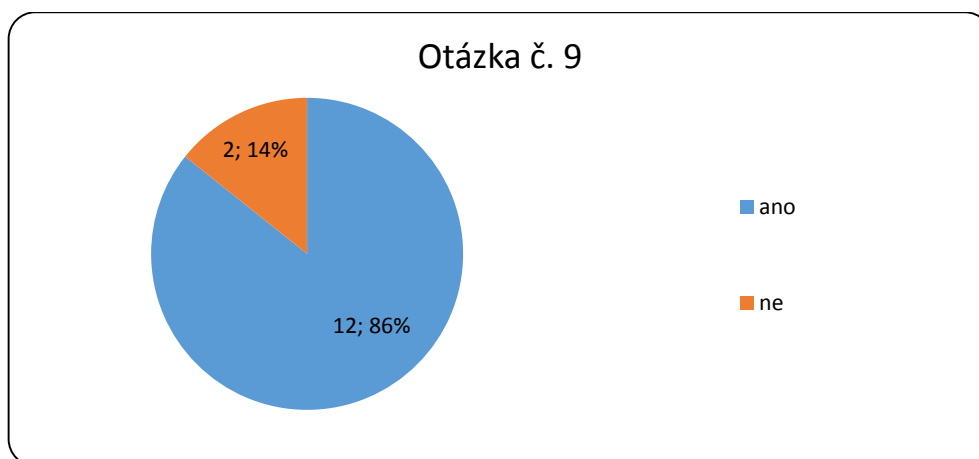


*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

### 9. Jevíly se Vám kladené otázky relevantní obsazovanému pracovnímu místu?

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli kladené otázky uchazečům ze strany personalistik a jednatelů byly relevantní vzhledem k obsazované pracovní pozici a jestli neměly diskriminační nebo příliš osobní charakter. Pro většinu dotazovaných 12 (86%) byly tyto otázky v pořádku a pouze 2 (14%) dotazovaní považovali některé otázky za irelevantní.

**Graf 4.9- Relevantnost kladených otázech**



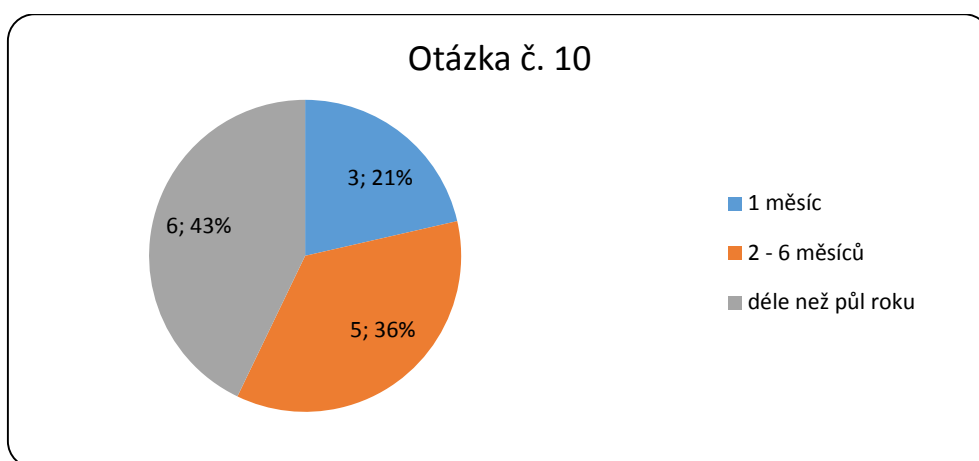
*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

**10. Jak dlouho trvalo celé výběrové řízení od prvotního kontaktu s organizací až do vyjádření organizace o přijetí či nepřijetí?**

Účelem 10. otázky bylo stanovení doby mezi prvotním kontaktem s organizací až do rozhodnutí organizace, zda byl uchazeč přijat nebo nepřijat. Tato doba by měla být co možná nejkratší, aby se uchazeč v daném období nerozhodl přijmout nějakou jinou nabídku zaměstnání u jiného zaměstnavatele. Čím delší je tato doba, tím větší je možnost, že bude uchazeč považovat organizaci za nespolehlivou a nebude se příště ucházet o další práci v této organizaci.

Jak je patrné z grafu 4.8, tak doba od podání žádosti až po podání vyrozumění organizací se velice lišila. Déle než půl roku trvalo výběrové řízení 6 (43%) respondentům, což se jeví jako velmi dlouhá doba. 5 (36%) respondentům trvalo výběrové řízení 2 – 6 měsíců a konečně jen 3 (21%) respondentům trvalo výběrové řízení pouze 1 měsíc. Tito 3 respondenti měli zřejmě nejkratší výběrové řízení z důvodu nutnosti rychlého obsazení pozice ředitele na konkrétní pobočku.

**Graf 4.10 – Doba trvání celého výběrového řízení**

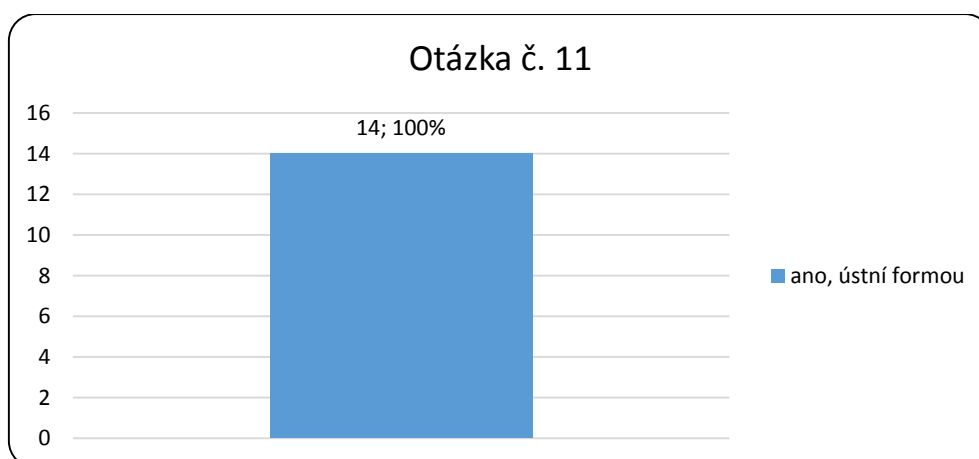


*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

### **11. Byly během výběrového řízení ověřovány Vaše znalosti a dovednosti?**

V této otázce měli respondenti odpovědět, jakým způsobem byly ověřovány jejich znalosti a dovednosti. Respondenti měli několik možností odpovědí, jimiž bylo ověřování ústní formou, ukázkou jejich práce, vypracováním případové studie nebo jiné ověřování. Na tuto otázku všech 14 (100%) dotazovaných odpovídalo výběrem jediné možnosti a to ověřováním ústní formou prostřednictvím otázek, které zahrnovaly převážně znalosti logistického sektoru, znalosti norem nebo vedení lidí.

**Graf 4. 11 – Ověřování znalostí a dovedností**

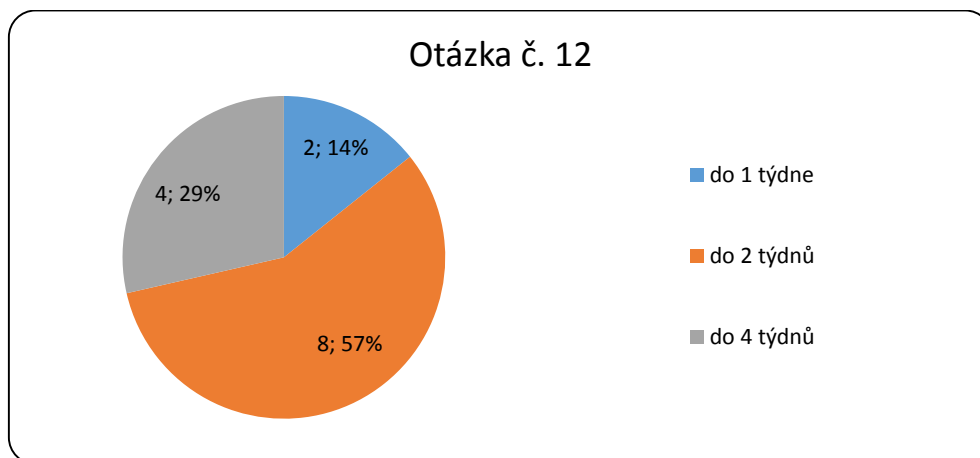


*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

## 12. Za jak dlouhou dobu jste byl informován o výsledcích výběrového řízení?

Účelem této otázky bylo zjistit, jestli doba, za jakou byl uchazeč informován o výsledcích výběrového řízení, odpovídá jeho představám. Každý uchazeč si přeje být informován v co nejkratší době. Je to důležité jak pro uchazeče, aby věděl, jak s danou situací naložit a případně přijmout jinou nabídku zaměstnání, tak i pro organizaci, která by měla ztrátu potenciálního zaměstnance, ale také částečnou ztrátu nákladů vynaložených na proces výběru zaměstnanců. Z grafu 4.9 je zřejmé, že převážná většina uchazečů 8 (57%) byla informována do 2 týdnů, 4 (29%) až do 4 týdnů a poslední 2 (29%) již do 1 týdne.

**Graf 4.12 – Podání informací o výsledcích výběrového řízení**



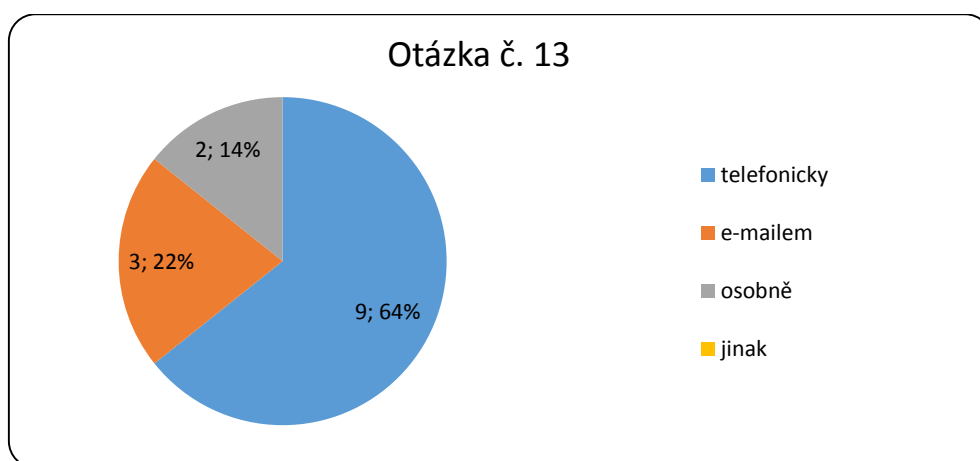
*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

## 13. Jakým způsobem jste byl informován o přijetí či nepřijetí?

Na tuto otázku převážná většina 9 (64%) respondentů odpověděla, že byla kontaktována pouze telefonicky. Ostatní 3 (22%) respondenti uvedli, že byli informováni pomocí e-mailu a pouze 2 (14%) osobně a to bezprostředně po výběrovém řízení.



**Graf 4.13 – Způsob oznámení o přijetí či nepřijetí**

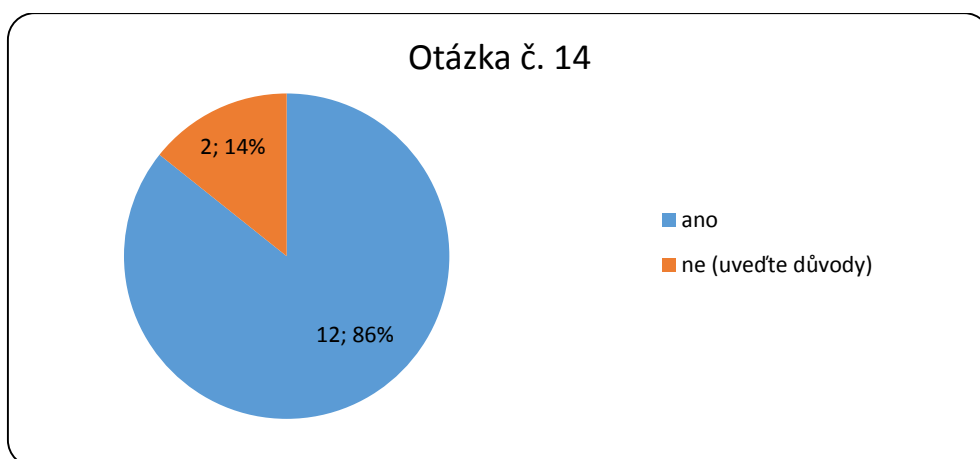


*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

#### **14. Vyhovoval Vám celkový průběh výběrového řízení?**

V této otázce se měli respondenti vyjádřit k tomu, jak jim vyhovoval celkový průběh výběrového řízení případně napsat své názory nebo připomínky k tomuto průběhu. Z odpovědí se dalo usoudit, že více než polovině resp. 12 (86%) respondentů celkový průběh výběrového řízení zcela vyhovoval. U 2 (14%) respondentů byl zaznamenán společný důvod, který jim příliš nevyhovoval. Oba dva respondenti uvedli, že by raději podstoupili jinou metodu výběru než výběrový pohovor. To se samozřejmě nedá vyloučit, protože organizace využívá jako hlavní metodu pouze výběrový pohovor.

**Graf 4. 14 – Průběh výběrového řízení**

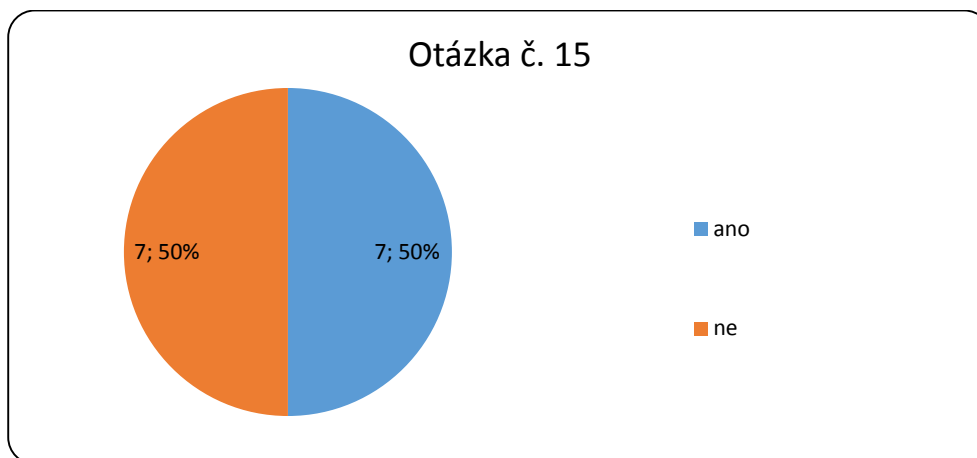


*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

### 15. Měl byste nějaké konkrétní návrhy pro zlepšení procesu získávání a výběru?

Úkolem této otázky bylo zjistit, zda by stávající ředitelé poboček, kteří již tímto procesem prošli, učinili kroky pro zlepšení procesu získávání a výběru. Polovině čili 7 (50%) respondentům tento proces vyhovoval, protože žádné návrhy neuvedli. Druhá polovina 7 (50%) dotazovaných uvedla, že by změny ve výběrovém řízení uvítala. Tito dotazovaní se shodli, že by zkrátili celkovou dobu výběrového řízení. Druhým návrhem bylo agresivní přetahování velmi schopných pracovníků z jiných organizací. Dále byly respondenty zmiňovány lepší vyjednávání pracovních podmínek, což již bylo uvedeno v otázce č. 7.

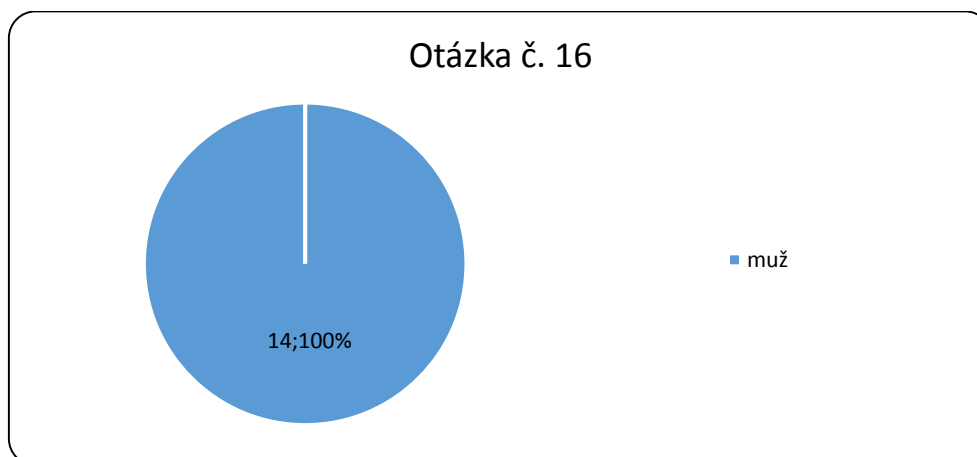
**Graf 4.15 – Konkrétní návrhy pro zlepšení procesu získávání a výběru**



*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

Účastníci dotazníkového šetření byli všichni muži.

**Graf 4.16 – Pohlaví respondenta**

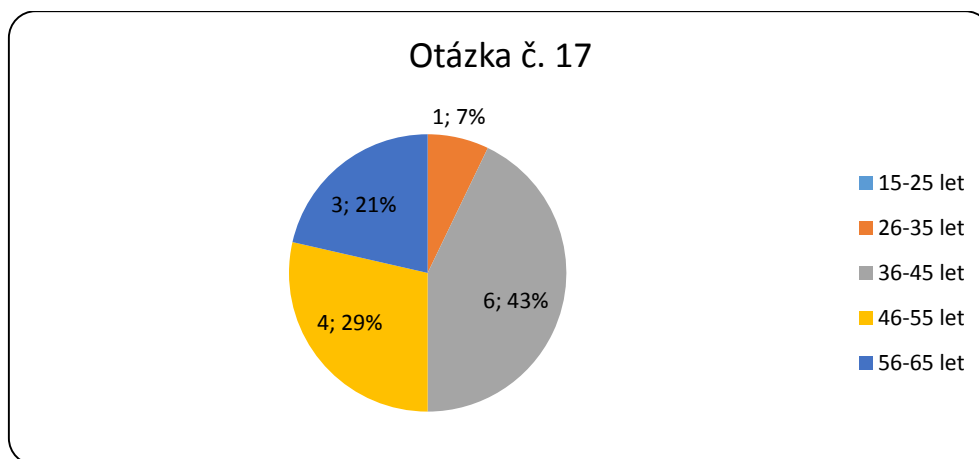


*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

## 16. Věková kategorie respondentů

Dotazníkového šetření se účastnilo 14 respondentů, z nichž 6 (43%) bylo v rozmezí 36- 45 let, 4 (29%) bylo 46-55 let, 3 (21%) 56-65 let a 1 (7%) 26-35 let.

**Graf 4.17 – Věková kategorie respondentů**



*Zdroj: Výsledky dotazníku, vlastní zpracování*

### Shrnutí praktické části

V praktické části byly popsány postupy v procesu získávání a výběru ředitelů poboček ve společnosti Geis CZ, s. r. o, který ve společnosti funguje více jak 5 let. Podle slov personalistky se organizace snaží o modernizace v některých částech daných procesů.

Následující kapitola zahrnovala vyhodnocení a analýzu z dotazníkového šetření. Tyto dotazníky byly určeny 14 ředitelům poboček. S pomocí těchto dotazníků vyplynuly, jak pozitiva, tak i negativa v celém průběhu procesu získávání a výběru. Mezi pozitiva patřila převážná spokojenost s prvky výběrového pohovoru. Nejvíce byli respondenti spokojeni s místem a klidným prostředím, kde probíhal ústní pohovor a s připraveností výběrové komise. Již méně byli dotazovaní spokojeni s délkou výběrového procesu, s možností klást otázky u výběrového pohovoru a s délkou výběrového pohovoru.

Po bližším seznámení se s postupy v organizaci prostřednictvím rozhovorů s personalistkou a provozním ředitelem a analýzou dotazníkového šetření mohou být vytvořena určitá doporučení nebo návrhy, jak by se firemní procesy při získávání a výběru ředitelů poboček daly zkvalitnit a zefektivnit. Tyto návrhy a doporučení jsou uvedeny v následující kapitole.

## **5 Návrhy a doporučení**

Tato kapitola se zabývá návrhy a doporučeními, které mají sloužit pro zlepšení a zefektivnění některých částí v procesu získávání a výběru ředitelů poboček ve společnosti Geis CZ, s. r. o. Jednotlivé návrhy a doporučení vyplývají z výsledků dotazníkového šetření zpracovaného ve 4. kapitole, ze zjištění v průběhu studia procesů ve firmě Geis CZ, s. r. o a ze studia odborné literatury. Cennými zdroji byly také informace poskytnuté firemní personalistkou a provozním ředitelem. Prostřednictvím dotazníků se zjistilo, že organizace má v celku kvalitní proces získávání a výběru ředitelů poboček. Objevilo se však pár nedostatků, které je třeba zlepšit.

### **1. Popis a specifikace pracovní pozice**

Při vyhodnocování dotazníků se ukázalo, že 6 (43%) uchazečům chyběly informace v popisu pracovní pozice. Z popisu a specifikace pracovní pozice dále vychází inzeráty na pracovní pozici ředitele pobočky, které jsou zadávány personálním oddělením na internet. Jak již bylo zmíněno, tak popis pracovní pozice ředitele pobočky je ve firmě zpracován pouze obecně a poměrně stručně. Uchazečům zřejmě chyběly důležité informace o pracovní náplni, která zahrnuje popis pracovních činností, procesů a pracovních úkolů a detailnější popis kompetencí a odpovědností příslušné dané pracovní pozici. Následně jim mohly chybět informace o zařazení v organizační struktuře, včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti nebo pracovních benefitech.

Z těchto poznatků plyne návrh, aby organizace přesněji vypracovala popis a specifikaci pracovní pozice. Kandidát tak bude mít kvalitnější a ucelenější informace o pracovní pozici, o kterou se uchází. Přesným popisem a specifikací této pracovní pozice následně dojde k větší efektivitě a kvalitě osobního pohovoru. Stávající a nový popis a specifikace pracovní pozice jsou uvedeny v příloze 2. a 3.

### **2. Doporučení současného pracovníka organizace**

Jak vyplynulo z rozhovorů s personalistkou a provozním ředitelem společnost nevyužívá k získávání ředitelů poboček metodu doporučení známé osoby. Tento fakt plyne i z dotazníkového šetření, kdy pouze 1 (7%) respondent odpověděl, že se tímto způsobem dozvěděl o pracovní pozici. Z toho vyplývá, že současní zaměstnanci nemají žádnou motivaci pro navrhnutí vhodných uchazečů.

Druhým doporučením tedy je zavést systém odměn pro zaměstnance, kteří doporučí vhodného kandidáta na pozici ředitele pobočky. Tento systém bude přínosný, jak pro společnost, která tímto získá další zajímavý zdroj informací o uchazečích od osvědčených zaměstnanců, tak i pro současné zaměstnance, kteří budou více motivováni k určité aktivitě prostřednictvím peněžní odměny. Navrhovaná odměna by se mohla skládat ze dvou částek. Tyto částky by byly rozděleny tak, že první polovinu by pracovník dostal ihned, při doporučení vhodného uchazeče a druhou polovinu při uplynutí zkušební doby navrženého zaměstnance. Navrhovaná odměna by mohla činit 1 000 Kč při doporučení vhodného kandidáta a dalších 1 000 Kč po zkušební době navrženého kandidáta a jeho přijetí na hlavní pracovní poměr.

### **3. Zkušební úkoly**

Během studia postupů v procesu získávání a výběru ředitelů poboček se projevily negativní zkušenosti při obsazování pozic ředitelů z poslední doby. Na několika ředitelských postech se i přes výborný dojem při vstupních pohovorech a relativně atraktivním životopisu po fázi zapracování projevily vážné nedostatky v oblasti řízení lidí a zvládání některých dílčích procesů. Tyto nedostatky spočívají v podcenění vnímání některých varovných signálů plynoucích z dílčích neúspěchů nového ředitele v první fázi jeho působení u společnosti.

Třetím doporučením je zadání dílčích zkušebních úkolů na začátku zkušebního poměru a jejich důkladné vyhodnocení a kontrola. Zkušební úkoly by mohly zahrnovat řízení obchodních případů s klientem nebo personální rozbor jednotlivých oddělení.

### **4. Assessment center**

Předchozí doporučení se týkalo negativních zkušeností při výběru ředitelů poboček v poslední době. Následující návrh na něj navazuje.

Organizace by dále mohla v procesu výběru ověřit uchazečovy dovednosti a schopnosti pomocí AC, což je v dnešní době velmi vhodný způsob získávání informací o uchazečových praktických schopnostech a dovednostech. V tomto případě by měla společnost uvážit, zda bude AC provádět sama nebo prostřednictvím agentury. Pokud by se firma rozhodla pro vykonávání AC svépomocí, mohla by si zakoupit jednodenní výcvikový kurz u společnosti HOGREFE-Test centrum s. r. o., který stojí 4 500 Kč pro jednoho účastníka. Tento kurz zahrnuje praktický výcvik využívání metody AC. Druhou variantou je zakoupení již celého AC v hodnotě 8 400 Kč pro jednoho účastníka u NTI-Consulting s. r. o. V ceně balíčku je zahrnuto 8 hodinové AC s řízeným rozhovorem, individuální a skupinovou modelovou situací, diagnostikou, testy inteligence a s vytvořením výsledného pořadí účastníků. Dále se společnost postará

o organizační přípravu, individuální zprávy pro vybrané účastníky a malé občerstvení. Společnost Geis CZ, s. r. o. by měla zvážit i testování odborné způsobilosti, které dokáže prověřit specifické znalosti a dovednosti uchazeče důležitých pro výkon požadované funkce. Zde se jeví jako vhodný test osobních dovedností.

## **5. Jednotlivé prvky pohovoru**

Následující doporučení se týkají jednotlivých prvků pohovoru, které jsou uvedeny v otázce č. 7 dotazníkového šetření. Toto doporučení se vztahuje k délce výběrové pohovoru a k možnostem vyjednávat o pracovních podmínkách. S těmito prvky byli dotazovaní nejméně spokojeni. Uchazečům by měl být poskytnut prostor k vyjednávání o pracovních podmínkách, protože to je pro něj ze začátku velmi důležité, zejména jde-li o vyjednání mzdy. U délky pohovoru nebyli 3 (21%) dotazovaní ani spokojeni ani nespokojeni. K samotné délce pohovoru se vztahovala i 8. otázka. V této otázce 9 (64%) dotazovaných uvedlo, že jejich výběrový pohovor trval déle než 1 hodinu. Podle názoru autorky se to nejeví jako vážný problém, který by měl být řešen. Jde o významnou pozici ve firmě, která si přeje vybrat na místo ředitele pobočky kompetentního manažera. K tomu, aby takový manažer mohl být vybrán, musí délka pohovoru být alespoň 1 hodinu nebo více.

## **6. Doba trvání výběrového řízení**

Jak vyplynulo z 10. otázky osobního dotazníku, jeví se mnoha respondentům celková doba trvání výběrového řízení jako nepříjemně dlouhá. V 6 (43%) případech respondenti odpověděli, že se doba od přijetí žádosti o zaměstnání až po oznámení o přijetí či nepřijetí trvala déle než půl roku. Dále měli respondenti v 15. otázce uvést, co by změnili na celkovém výběrovém řízení. V několika případech respondenti zmínili zkrácení délky výběrového řízení. Uchazečům působí problémy velmi dlouhá doba výběrového řízení z důvodu čekání na podání výpovědi ve stávajícím zaměstnání nebo zvážení možnosti o přijetí jiné nabídky zaměstnání.

Organizace by se měla snažit o zkrácení této doby výběrového řízení. Jedním z doporučení je větší termínové sladění pohovorů personalistek a vrcholových manažerů. Lepší sladění termínových pohovorů způsobí, že se doba od podání žádosti až po vyjádření organizace o přijetí či nepřijetí výrazně zkrátí.

## Závěr

Tato bakalářská práce se zaměřovala na postupy v procesu získávání a výběru ředitelů poboček ve společnosti Geis CZ, s. r. o. Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak daný proces v organizaci probíhá a navrhnout konkrétní doporučení na jeho zlepšení.

Teoretická část se zabývala východisky získávání a výběru zaměstnanců. Pozornost byla věnována jednotlivým krokům v procesu získávání zaměstnanců, které vedou k jejich pozdějšímu výběru. Dále byla blíže popsána jednotlivá kritéria a používané metody pro výběr zaměstnanců. K pochopení této problematiky sloužila odborná literatura a internetové zdroje.

Praktická část byla tvořena 2., 3., 4. a 5. kapitolou. Tato část byla již konkrétně zaměřena na logistickou společnost Geis CZ, s. r. o., na jejich postupy v procesu získávání a výběr ředitelů poboček a hlavně na analýzu těchto postupů. Analýza probíhala na základě anonymního dotazníkového šetření, kterého se účastnilo všech 14 současných ředitelů poboček. Dotazník obsahoval celkem 17 otázek, kde se respondenti měli vyjádřit k současnému stavu získávání a výběru ve firmě Geis CZ, s. r. o.

Z analyzovaných dotazníků, nestrukturovaných rozhovorů s personalistkou a provozním ředitelem a ze studia odborné literatury bylo možno vytvořit několik možných návrhů na řešení nedostatků, které se v procesu objevily. První doporučení se týkalo oblasti získávání ředitelů poboček. Toto doporučení vycházelo z dotazníkového šetření, kde téměř polovina dotazovaných odpověděla, že jim chyběly informace o pracovní pozici. Bylo navrženo, aby společnost vytvořila detailnější popis pracovní pozice. Uchazeči by tak měli kvalitnější a ucelenější informace o pracovní pozici.

Dalším doporučením v oblasti získávání ředitelů poboček bylo vytvoření systému odměn pro pracovníky, kteří na místo ředitele pobočky doporučí kompetentního uchazeče.

Následná doporučení se již vztahovala k oblasti výběru ředitelů poboček a vyplynulo na základě rozhovoru s provozním ředitelem. V některých případech z poslední doby se někteří vybraní kandidáti na pozici ředitele pobočky ve své pozici neosvědčili, což může ukazovat na nedostatky v jejich výběru. Projevily se u nich problémy, kdy se po fázi zapracování ukázala nekvalitní práce v oblasti řízení lidí nebo zvládání některých dílčích procesů. Toto doporučení zahrnovalo zadání dílčích úkolů během zkušební doby ředitele pobočky, využití metody AC nebo testování uchazečů pomocí testů odborné způsobilosti v rámci výběrového řízení uchazečů.

Posledním návrh se týkal nespokojenosti některých respondentů s celkovou délkou výběrového řízení, které podle nich bylo nepřiměřeně dlouhé. V tomto případě bylo možno doporučit, aby se lépe termínově sladily pohovory personalistek a vrcholových manažerů. Pokud by společnost toto doporučení uplatila, znamenalo by to, že se doba od podání žádosti až po vyjádření organizace o přijetí či nepřijetí výrazně zkrátí.



## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [4] HORVÁTHOVÁ Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [5] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [6] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] SHERMON, Ganesh. *Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres*. Tata McGraw-Hill Education, 2004. ISBN, 978-0-07-0528048
- [9] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X
- [10] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-5212-9.

- [11] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

## **Elektronické zdroje**

- [1] GEIS. *O skupině*. [online]. 2015. [cit. 19. 3. 2015]. Dostupné z: <<http://www.geis-group.cz/cz/O-skupine>>.
- [2] LINKEDIN. *About us*. [online]. 2015. [cit. 23. 3. 2015]. Dostupné z:<[https://www.linkedin.com/about-us?trk=hb\\_ft\\_about](https://www.linkedin.com/about-us?trk=hb_ft_about)>.

## **Seznam zkratek**

AC - Assessment center

AJ - Anglický jazyk

EAN - European Article Number

HRM - Human Resources Management

ISL - Internacionální spedice a logistika

IT - Informační technologie

NJ - Německý jazyk

PJ - Polský jazyk

ŘP - Řidičský průkaz

S. R. O. - Společnost s ručením omezeným

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce.  
Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2015

*Teromka Drušková*

.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

**Příloha 1** - Organizační schéma organizace

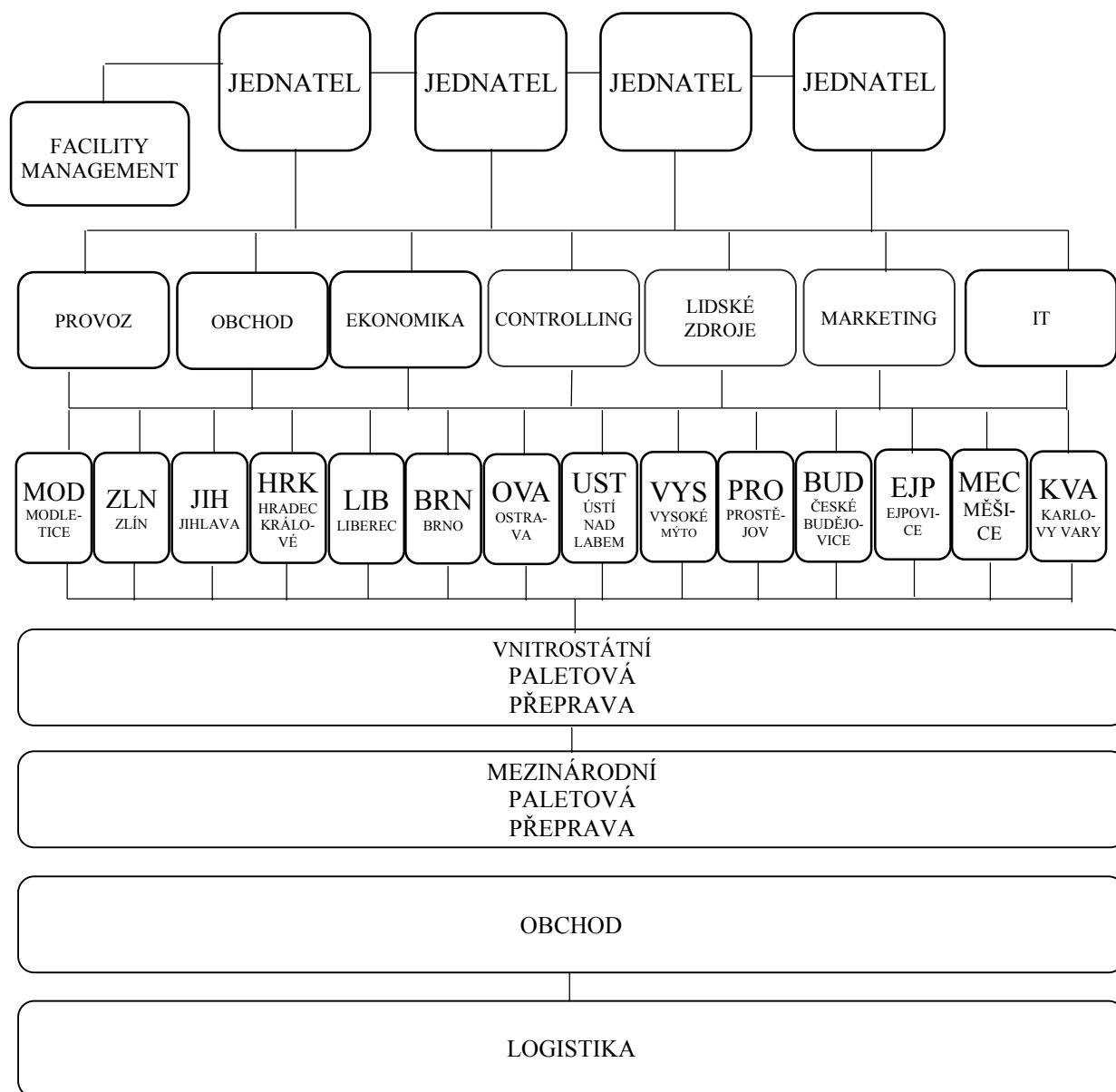
**Příloha 2** - Stávající popis a specifikace pracovního místa

**Příloha 3** - Nový popis a specifikace pracovního místa

**Příloha 4** – Dotazník

# Přílohy

*Příloha 1 – Organizační struktura Geis CZ, s. r. o.*



*Zdroj: Interní materiály organizace*

## **POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍ POZICE ŘEDITELE POBOČKY**

**Na této pozici bude ředitel pobočky zodpovědný/-á za:**

- vedení lidí,
- hospodářské výsledky pobočky,
- vyjednávání s klienty a dodavateli.

**Požadujeme:**

- SŠ vzdělání s maturitou,
- praxe na manažerské pozici, obor logistika min. 5 let – podmínkou,
- pokročilá znalost AJ a mírně pokročilá znalost NJ,
- ochota dále se vzdělávat, flexibilita, stabilita a samostatnost,
- pokročilou znalost MS Office.

**Nabízíme:**

- zázemí silné prosperující nadnárodní společnosti patřící k leaderům na českém trhu,
- odpovědnou práci, možnost seberealizace, vstřícný obchodní tým,
- mobilní telefon, notebook,
- služební automobil i k soukromému použití,
- systém odborného vzdělávání.
- benefiční program volání s O2 pro rodinné příslušníky.

Kontakt:

Geis CZ s.r.o.

Zuzana XXX

Zemská 211 / I

337 01 Ejpovice

Česká republika

## **POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍ POZICE ŘEDITELE POBOČKY**

Hlavní pracovní náplní ředitele pobočky je komplexní zastřešení činností lokální pobočky ve vybrané lokalitě v oblasti logistiky. Ředitel pobočky vede tým obchodních manažerů, dispečerů a skladového personálu a koordinuje jejich činnosti. On sám je však nejvyšším obchodním manažerem. S ohledem na velikost, umístění a potřeby pobočky se může upřednostnit ředitel s obchodními zkušenostmi nebo ředitel, který je organizačně a manažersky zdatný.

### **Vymezení zodpovědností**

- Metodická a disciplinární podřízenost vůči jednatelům.
- Metodická a disciplinární nadřízenost vůči svým zaměstnancům.

*Ředitel pobočky zodpovídá za:*

- vývoj ekonomických ukazatelů konkrétních projektů,
- kvalitu poskytovaných služeb,
- udržování dobrých vztahů se zákazníky a péče o ně,
- realizaci obchodních aktivit v dané oblasti (hledání nových příležitostí v oblasti nabídky logistických služeb),
- správnou specifikaci požadavků zákazníka,
- koordinaci personální administrativy spojenou s nástupy či ukončováním PP.

### **Vymezení pravomocí**

*Ředitel pobočky*

- může zaměstnance přijímat nebo je propouštět,
- nesmí dělat úpravy mezd či mzdových parametrů, pouze při schválení nadřízených,
- se věnuje otázkám kvalitního personálního obsazení svého úseku, tzn. že vybírá, rozvíjí, motivuje a hodnotí své podřízené zaměstnance.



*Při výkonu funkce ředitel pobočky využije*

- SŠ vzdělání s maturitou,
- svoji odbornou praxi v oblasti logistiky (min. 5 let) či zkušenosti s vedením týmu lidí,
- výborné komunikační a vyjednávací schopnosti a organizační talent,
- svoji rozhodnost, aktivní přístup k práci,
- ochotu se dále vzdělávat, flexibilitu, stabilitu a samostatnost,
- pokročilou znalost MS Office,
- AJ, NJ na středně pokročilé úrovni (velkou výhodou je i znalost PJ na některých pobočkách),
- ŘP sk. B (cestování v rámci regionu).

*Zaměstnavatel nabízí*

- práci v silné nadnárodní společnosti,
- smluvní mzdu a roční odměnu svázanou se splněním plánu a hospodářských výsledků,
- podnětné pracovní prostředí,
- profesionální tým kolegů a spolupracovníků,
- mobilní telefon, notebook,
- služební automobil i k soukromému použití,
- systém odborného vzdělávání,
- benefitní program volání s O2 pro rodinné příslušníky.

Kontakt

Geis CZ s.r.o.

Zuzana XXX

Zemská 211 / I

337 01 Ejpovice

Česká republika

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## **Dotazník**

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 3. ročníku oboru Management na Ekonomické fakultě VŠB-TUO a dovoluji si Vás touto formou oslovit v rámci své bakalářské práce zaměřené na analýzu procesu získávání a výběru ředitelů poboček v organizaci Geis CZ, s. r. o.

Cílem této bakalářské práce je zjištění současného stavu získávání a výběru ředitelů poboček, jeho vyhodnocení a následného vytvoření návrhů a doporučení, aby se stal efektivnější a ekonomicky výhodnější. Informace z tohoto dotazníku budou použity pouze k účelu zpracování mé bakalářské práce.

Věnujte, prosím, několik minut Vašeho času vyplnění následujícího anonymního dotazníku, který Vám zabere necelých 5 minut. Na otázky prosím odpovídejte výběrem jedné z možností popřípadě slovně. Vyplněný dotazník mi prosím předejte zpět.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu!

### **1. Jak jste se dozvěděl o nabídce volné pracovní pozice ředitele pobočky?**

- a. inzerát
- b. internet
- c. doporučení známé osoby
- d. vlastní iniciativa
- e. jinak (uveďte jak) .....

### **2. Co Vás přimělo na tuto nabídku pracovní pozice zareagovat?**

- a. zajímavost práce
- b. jméno společnosti
- c. finanční ohodnocení
- d. pracovní podmínky
- e. nespokojenost s pracovními podmínkami u jiného zaměstnavatele
- f. doporučení jinou osobou
- g. jiné skutečnosti (uveďte jaké).....

**3. Byly pro Vás informace, které jste měl k dispozici o popisu pracovní pozice, kompletní?**

- a. ano
- b. ne, chyběly mi tyto informace.....

**4. Jaké dokumenty od Vás byly požadovány?**

- a. strukturovaný životopis
- b. doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání
- c. reference z předchozích zaměstnání
- d. jiné (uved'te jaké) .....

**5. Jakým způsobem jste byl pozván k výběrovému pohovoru?**

- a. telefonicky
- b. písemně e-mailem
- c. osobně
- d. jiným způsobem (uved'te jakým) .....

**6. V jaké atmosféře probíhaly ústní pohovory? (obě kola výběrového řízení)**

- a. příjemná
- b. neutrální
- c. napjatá
- d. jiná (uved'te jaká).....

**7. Jak jste byl spokojen s jednotlivými prvky pohovoru? (obě kola výběrového řízení)**

Označte číslicí 1-5 (1 – velmi spokojen, 2 – spokojen, 3 – ani spokojen, ani nespokojen, 4 – nespokojen, 5 – velmi nespokojen)

Místo pohovoru	
Klidné prostředí	
Délka pohovoru	
Připravenost a kvalifikace výběrové komise	
Možnost klást otázky	
Možnost vyjednávat o pracovních podmínkách	

**8. Jak dlouho přibližně trval výběrový pohovor?**

- a. 15- 30 minut
- b. déle než 30 minut
- c. déle než 1 hodinu

**9. Jevily se Vám kladené otázky relevantní obsazovanému pracovnímu místu?**

- a. ano
- b. ne (uved'te proč).....

**10. Jak dlouho trvalo celé výběrové řízení od prvotního kontaktu s organizací až do vyjádření organizace o přijetí či nepřijetí?**

- a. 1 měsíc
- b. 2-6 měsíců
- c. déle než půl roku

**11. Byly během výběrového řízení ověřovány Vaše znalosti a dovednosti?**

- a. ano, ústní formou
- b. ano, ukázkou mé práce
- c. ano, vypracováním případové studie
- d. ano, jinak (uved'te jak).....
- e. ne

**12. Za jak dlouhou dobu jste byl informován o výsledcích výběrového řízení?**

- a. do 1 týdne
- b. do 2 týdnů
- c. do 4 týdnů

**13. Jakým způsobem jste byl informován o přijetí či nepřijetí?**

- a. telefonicky
- b. e-mailem
- c. osobně
- d. jinak (uved'te jaké).....

**14. Vyhovoval Vám celkový průběh výběrového řízení?**

- a. ano
- b. ne (uved'te důvod/y).....

**15. Měl byste nějaké konkrétní návrhy pro zlepšení procesu získávání a výběru?**

- a. ano (uved'te jaké) .....
- b. ne

**16. Pohlaví**

- a. muž
- b. žena

**17. Věková kategorie**

- a. 15-25 let
- b. 26-35 let
- c. 36- 45 let
- d. 46-55 let
- e. 56-65 let

*Děkuji za Váš čas a za vyplnění dotazníku. Hezký den!*

*Veronika Družkovská*